



O que torna a gestão da demanda na cadeia de suprimentos possível? Um estudo multicaso dos fatores críticos de sucesso

*What makes demand management in the supply chain possible?
A multiple-case study of critical success factors*

Daniela de Castro Melo¹
Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara²

Resumo: O objetivo deste artigo é identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do desempenho do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. A pesquisa foi realizada por meio de múltiplos casos. Utilizou-se o *software* NVivo10 como apoio à análise de conteúdo dos dados. Foram realizadas 40 entrevistas com executivos de 27 empresas distribuídas em atacadistas, manufaturas e varejistas do setor de mercearia básica. A pesquisa possibilitou identificar os seguintes fatores críticos: gestão colaborativa (compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimento, indicadores de desempenho), envolvimento da alta gerência, segmentação de clientes e fornecedores, tecnologia da informação e nível de adesão à gestão da demanda. Os resultados da pesquisa podem auxiliar no sucesso da implementação do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos, pois consolidam uma lista de fatores para que os profissionais possam concentrar seus esforços e desenvolver estratégias apropriadas para a melhor gestão da demanda.

Palavras-chave: Gestão da demanda; Gestão da cadeia de suprimentos; Fatores críticos de sucesso.

Abstract: *The objective of this study is to identify and analyze the critical success factors for improvement of demand management performance in the supply chain. This research adopted the multiple-case design, and the NVivo10 software was used to support content analysis. Forty interviews were conducted with senior executives of 27 companies including wholesalers, manufacturers, and retailers within the grocery sector. The following critical factors were identified: collaborative management (information sharing, planning and execution of joint actions, knowledge and resource sharing, and performance indicators), top management involvement, customer and supplier segmentation, information technology, and demand management adherence level. The results obtained can contribute to successful implementation of demand management process in the supply chain by providing a list of consolidated factors that can help professionals develop powerful strategies for effective demand management.*

Keywords: *Demand management; Supply chain management; Critical success factors.*

1 Introdução

As significativas mudanças de ordem econômica, como a globalização, impulsionaram o desenvolvimento do mercado, exigindo das empresas variedade de produtos, customização e melhores níveis de serviço. Neste novo contexto, a gestão da demanda surge no campo de conhecimento da gestão da cadeia de suprimentos e de marketing buscando balancear e alinhar estrategicamente a demanda com a capacidade operacional ao longo da cadeia de suprimentos por meio da rápida e adequada integração das necessidades originadas do mercado na direção dos fornecedores.

Estas mudanças geraram novos desafios para as organizações, fazendo com que estas identifiquem as percepções de valor do consumidor e como estas percepções podem ser transformadas em ofertas de produtos.

Melo & Alcântara (2011) e Santos & D'Antone (2014) classificaram a gestão da demanda em duas abordagens: gestão da demanda como a integração da gestão de marketing e suprimentos e gestão da demanda como um processo ou componente da gestão da cadeia de suprimentos.

¹Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, Avenida Doutor Randolfo Borges Júnior, 1250, Univerdecidade, CEP 38064-200, Uberaba, MG, Brasil, e-mail: daniela_c_melo@yahoo.com.br

²Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Rodovia Washington Luís, Km 235, CEP 13560-000, São Carlos, SP, Brasil, e-mail: rosane@dep.ufscar.br

Recebido em Fev. 2, 2015 - Aceito em Ago. 15, 2015

Suporte financeiro: FAPEMIG.

Melo & Alcântara (2012) verificaram que as gestões da demanda, de marketing, de suprimentos e da cadeia de suprimentos trabalham juntas para desenvolver relacionamentos apropriados para diferentes clientes, estratégias de priorização do cliente e processo acurado de informação ao consumidor, como também desenvolvem ações conjuntas intra e interfirmas para conciliar os requerimentos de valor com as capacidades operacionais. Desta forma, com objetivo de maximizar valor aos acionistas, fazem-se necessárias a integração, coordenação e gestão dos processos e atividades da cadeia de suprimentos e da demanda (Anning et al., 2013).

Constatou-se, por meio de revisão sistemática da literatura (Anning et al., 2013; Melo & Alcântara, 2011; Santos & D'Antone, 2014), que existe pouca informação disponível sobre como implementar a gestão da demanda em cadeias de suprimentos. Percebe-se que as contribuições da literatura geralmente focam práticas isoladas de gestão da demanda como a previsão de demanda; planejamento de vendas e operações (S&OP); planejamento, previsão e reposição colaborativos (CPFR); segmentação da demanda (Melo & Alcântara, 2011, 2012).

Não foi identificada nenhuma pesquisa envolvendo agentes da cadeia de suprimentos que analise os fatores críticos de sucesso para implementar o processo de gestão da demanda entre os elos da cadeia. Desta forma, as evidências empíricas de algum impacto positivo da gestão da demanda no desempenho da cadeia de suprimentos são escassas e têm em sua maioria caráter conceitual (Bower, 2006; Milliken, 2008).

O objetivo deste artigo é identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria da gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica que envolva os elos manufatura, atacadista e varejista. Os fatores críticos de sucesso são aqueles nos quais as organizações necessitam dar atenção especial para melhorar as chances de implementar com sucesso o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Assim, visam subsidiar as empresas a se estruturarem e desenvolverem competências para atingir maturidade em gestão da demanda para melhor atender os clientes e assim possibilitar, com a sua adequada implantação, o aumento da rentabilidade.

2 A gestão da demanda e seus fatores críticos de sucesso

Diversos autores (Anning et al., 2013; Chong & Zhou, 2014; Croxton et al., 2008; Hilletoft et al., 2009; Juttner et al., 2007; Mentzer et al., 2007; Mentzer & Moon, 2005; Rainbird, 2004; Vollmann et al., 2004; Walters, 2006; Walters & Rainbird, 2004) pressupõem que a gestão da demanda envolve a criação de sinergias

entre a gestão de operação e de marketing com objetivo de compreender o mercado e desenvolver ações sincronizadas com a estratégia da empresa, capacidade produtiva e atendimento das necessidades do consumidor final.

Segundo Esper et al. (2010), a integração dos processos de demanda e de suprimentos inicia com o reconhecimento de que a organização possui um conjunto de estratégias e táticas relacionado à gestão da demanda e de suprimentos. A partir do acesso a esta informação, gerentes estudam as capacidades, restrições e oportunidades do ambiente externo para gerar informações da demanda e de suprimentos (Esper et al., 2010).

O próximo passo é a disseminação da geração de conhecimento dos processos de demanda e suprimentos por meio de previsões. Assim, representantes destes processos, como também representantes externos à empresa, podem compartilhar o conhecimento. O último elemento da estrutura proposta por Esper et al. (2010) é a aplicação do conhecimento que toma forma por meio dos planos de demanda e de operações.

Para Anning et al. (2013), os elementos-chave para a integração entre os processos de demanda e os processos de suprimentos são o bom relacionamento, cooperação e compartilhamento de informações entre os agentes da cadeia de suprimentos.

Segundo Croxton et al. (2008), o processo de gestão da demanda requer a integração dos subprocessos estratégicos (estrutura de como o processo será implantado), subprocessos operacionais (passos detalhados para a implantação) e os demais processos da gestão da cadeia de suprimentos (gestão do relacionamento com clientes; gestão de serviço ao cliente; processamento de pedidos; gestão do fluxo de manufatura; gestão do relacionamento com fornecedor; desenvolvimento do produto e comercialização; gestão de retorno).

Para Hilletoft et al. (2009), existem três questões importantes que necessitam ser direcionadas adequadamente para implementar a gestão da demanda com sucesso: criação da demanda, atendimento da demanda e coordenação destes dois processos. Tanto marketing quanto a gestão da cadeia de suprimentos direcionam estes processos conforme as exigências do mercado e necessitam da colaboração entre os agentes da cadeia de suprimentos. Os processos de criação de demanda envolvem: planejamento estratégico de marketing, pesquisa de marketing, segmentação de mercado, desenvolvimento de produto, comercialização de produto, marketing e vendas, gestão do ciclo de vida do produto. Por outro lado, os processos de atendimento da demanda consistem no planejamento estratégico da cadeia de suprimentos, no projeto da cadeia de suprimentos e nas operações da cadeia de suprimentos.

Juttner et al. (2007) propõem três temas integrativos para a gestão da demanda: processo, configuração e interações sociais. Os processos de demanda consistem em todos aqueles que são envolvidos, os clientes e o mercado, com o objetivo de responder à demanda do cliente por meio da criação de valor. Os processos de suprimentos envolvem tarefas necessárias para o atendimento da demanda. Assim, Juttner et al. (2007) defendem a necessidade da gestão da integração entre os processos de demanda e suprimentos.

A configuração se refere às decisões quanto ao número de segmentos de clientes que a empresa pode servir com cadeias de suprimentos diferenciadas, como também o aspecto estrutural do segmento do cliente, ou seja, as capacidades e processos requeridos da cadeia de suprimentos para atender cada segmento. As interações sociais envolvem o compartilhamento de informações entre marketing e suprimentos (Juttner et al., 2007).

Melo & Alcântara (2015) propõem as seguintes dimensões para avaliar o nível de maturidade em gestão da demanda na cadeia de suprimentos: compartilhamento de informações; planejamento e execução de ações conjuntas; interações inter e intraempresas; indicadores de desempenho; envolvimento da alta gerência; segmentação de clientes e fornecedores; tecnologia da informação. Cada uma destas dimensões representa um caminho para que as empresas possam se estruturar e otimizar a rentabilidade por meio da melhoria da eficiência e da eficácia na cadeia de suprimentos.

Para Mentzer & Moon (2005), a gestão da demanda requer a coordenação das atividades de marketing, planejamento da demanda e gestão da previsão de demanda. Assim, a gestão da demanda é um componente da gestão da cadeia de suprimentos que engloba as funções tradicionais do marketing, como

também abrange o planejamento da demanda que é o fluxo coordenado da demanda derivada e dependente pelas empresas na cadeia de suprimentos. Por sua vez, o planejamento da demanda inclui a gestão de previsão de demanda que se preocupa com a demanda independente (Mentzer & Moon, 2005).

Rexhausen et al. (2012) ressaltam que uma gestão da demanda eficiente impacta de forma positiva e substancial no desempenho da cadeia de suprimentos como um todo, e consideram como dimensões da gestão da demanda a segmentação da demanda, a previsão de demanda, o planejamento de vendas e operações (S&OP – *Sales and Operations Planning*) e nível de adesão à gestão da demanda.

O Quadro 1 resume os principais fatores críticos para o sucesso da implementação do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos discutidos por diversos autores.

Portanto, a partir da revisão da literatura, foi possível consolidar os fatores que auxiliam as empresas a implantarem o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos com sucesso: gestão colaborativa (compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimento, indicadores de desempenho), envolvimento da alta gerência, segmentação de clientes e fornecedores, tecnologia da informação e nível de adesão à gestão da demanda. Cada um destes fatores será discutido na sequência.

2.1 Gestão colaborativa

Uma cadeia de suprimentos colaborativa envolve duas ou mais empresas que trabalham em conjunto para planejar e executar operações da cadeia de suprimentos obtendo maior sucesso do que quando agindo isoladamente (Simatupang & Sridharan, 2002).

Quadro 1. Fatores críticos para implementar o processo de gestão da demanda identificados na literatura.

Fatores críticos para o sucesso da implementação do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos	Literatura
Integração e coordenação entre os processos de demanda e os processos de suprimentos.	Anning et al. (2013) Esper et al. (2010)
Integração dos subprocessos estratégicos e subprocessos operacionais com os processos da gestão da cadeia de suprimentos.	Croxton et al. (2008)
Criação da demanda, atendimento da demanda e coordenação destes dois processos por meio da colaboração.	Hilletoft et al. (2009)
Coordenação entre processo, configuração e interações sociais.	Juttner et al. (2007)
Compartilhamento de informações; planejamento e execução de ações conjuntas; interações inter e intraempresas; indicadores de desempenho; envolvimento da alta gerência; segmentação de clientes e fornecedores; tecnologia da informação.	Melo & Alcântara (2015)
Coordenação das atividades de marketing, planejamento da demanda e gestão de previsão de demanda.	Mentzer & Moon (2005)
Segmentação da demanda, previsão de demanda, planejamento de vendas e operações (S&OP – <i>Sales and Operations Planning</i>) e nível de adesão à gestão da demanda.	Rexhausen et al. (2012)

Fonte: adaptado de Anning et al. (2013), Esper et al. (2010), Croxton et al. (2008), Hilletoft et al. (2009), Juttner et al. (2007), Melo & Alcântara (2015), Mentzer & Moon (2005), Rexhausen et al. (2012).

A colaboração ocorre quando entidades concordam na determinação de objetivos definidos e usam seus recursos (informações, pessoas, tecnologias) para criar sinergias e alcançar vantagem competitiva a longo prazo (Fawcett et al., 2008; Lejeune & Yakova, 2005).

Verificou-se que as práticas colaborativas entre as organizações que são fatores críticos para o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos são: compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimento, desenvolvimento de indicadores de desempenho (Chen et al., 2009; Fawcett et al., 2008; Holweg et al., 2005; Horvath, 2001; Mentzer et al., 2000; Min et al., 2005; Sabath & Fontanella, 2002; Simatupang & Sridharan, 2002; Stank et al., 2001; Vieira et al., 2009). Cada um destes itens será discutido na sequência.

a) compartilhamento de informações

Uma colaboração com sucesso requer uma mudança nas práticas de negócios padrões, particularmente relacionados à troca de informações (Stank et al., 2001). Troca de dados, planos operacionais e informações financeiras são necessários para atingir totalmente os benefícios da colaboração (Min et al., 2005). Para Mouritsen et al. (2003), a integração de informações permite a visualização da demanda do cliente, estoques e produção na cadeia, criando uma base para planejamento e previsão colaborativos.

Melo & Alcântara (2012) defendem a necessidade de conhecer e compartilhar informações estratégicas e operacionais entre os elos da cadeia de suprimentos, além de conhecer seus potenciais. Por meio dessas informações, é possível ter acesso às intenções estratégicas do parceiro e desta forma obter maior conhecimento dos objetivos e metas.

Assim, as empresas devem buscar compartilhar informações estratégicas e operacionais para conhecer as dificuldades e potencialidades do parceiro (Vieira et al., 2009) e gerar informações de previsões de demanda e suprimentos (informações de capacidade, iniciativas, estratégias dos fornecedores, tecnologia, tendências do setor, nível de estoque, transporte, opções de armazenamento) (Esper et al., 2010). Além disso, ter acesso à intenção estratégica do parceiro permite o conhecimento do objetivo de crescimento, obtenção de participação de mercado e melhoria dos serviços oferecidos (Min et al., 2005).

b) planejamento e execução de ações conjuntas

O processo de gestão da demanda envolve uma equipe interfuncional composta por integrantes de diversos níveis e setores da organização, bem como representantes estratégicos da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes) (Chen et al., 2009; Croxton et al., 2008; Hilletofth et al.,

2009; Juttner et al., 2007; Mentzer et al., 2007; Vollmann et al., 2004). Esta equipe interfuncional deve ter uma ampla compreensão do mercado, das diretrizes e práticas estratégicas e operacionais da organização (Croxton et al., 2008; Esper et al., 2010; Hilletofth et al., 2009; Mentzer et al., 2007).

Vieira et al. (2009) defendem maior intensidade de colaboração se os participantes estiveram envolvidos em ações conjuntas. Min et al. (2005) citam como uma das consequências da colaboração na cadeia de suprimentos, à medida que o relacionamento entre os parceiros melhora, o desenvolvimento de um plano de negócios conjunto que será executado pelas equipes interfuncionais de cada empresa.

No contexto da gestão da demanda, Mentzer et al. (2007) conceituam “plano” como um conjunto de ações gerenciais específicas a serem tomadas para alcançar ou exceder as previsões de vendas. Diante das condições econômicas, da concorrência, dos planos de marketing, vendas, produção e logística, a projeção da demanda futura é realizada. Desta base, o plano de negócios é desenvolvido e este processo é iterativo, pois se o plano de negócios resultante não estiver alinhado com as necessidades e objetivos financeiros da empresa, retorna-se na previsão de vendas, altera-se o plano de produção, vendas e estoques e examinam-se quais esforços adicionais podem ser realizados para alcançar o plano de negócios. Estas medidas garantem, portanto, um plano baseado nas realidades financeiras e de mercado que a empresa enfrenta, nas capacidades logísticas e de produção, além da cadeia de suprimentos (Mentzer et al., 2007).

c) compartilhamento de recursos e conhecimento

O desenvolvimento do plano de negócios gera compromisso das empresas em investir recursos financeiros nas iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais desenvolvidas para o varejista e para a força de vendas. Esse plano fornece às empresas uma previsão da abrangência e da profundidade das ações a serem desenvolvidas, como também estabelece o período em que estas ocorrerão, permitindo prepará-las com antecedência e garantir orçamento para que ocorram (Melo & Alcântara, 2012).

As empresas também podem compartilhar conhecimento uma vez que se encontram em diferentes níveis de maturidade em gestão da demanda (Melo & Alcântara, 2015).

d) indicadores de desempenho

O processo de colaboração deve ser formalizado detalhando as métricas de desempenho (Min et al., 2005) que envolvem direcionamentos específicos em custos, produtividade e metas de ganhos. No processo de gestão da demanda, as equipes interfuncionais desenvolvem uma estrutura de indicadores para medir

e monitorar o processo e estabelecem os objetivos para a melhoria de desempenho (Croxtton et al., 2008).

O Quadro 2 mostra os indicadores de desempenho no processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

2.2 Envolvimento da alta gerência

Para Min et al. (2005), o alinhamento interno envolve a determinação do que precisa ser feito internamente à organização e o que deve ser cumprido pelos parceiros externos e, para garantir este alinhamento, é necessário o envolvimento da alta gerência. É importante o suporte de pessoas com poder de decisão para que ocorram investimentos financeiros e não financeiros. Além disso, para o compartilhamento de informações e comunicação entre os agentes da cadeia de suprimentos, é necessária a interação entre as altas gerências com objetivo de identificar oportunidades e áreas de melhorias (Min et al., 2005). Outro fator importante é que a alta gerência pode favorecer a interação de diversas áreas e empresas ao estimular que elas trabalhem em conjunto para desenvolver e implementar o plano de negócios (Melo & Alcântara, 2012).

2.3 Segmentação de clientes e fornecedores

Segundo Lau (2012), a gestão da demanda pressupõe que a cadeia de suprimentos deve ser segmentada baseada nas necessidades do mercado para que diferentes estratégias possam ser formuladas para otimizar a eficiência e agilidade. Hilletoft (2010) destaca que para se obter sucesso na implementação da gestão da cadeia de suprimentos, dentre outros fatores, a organização necessita apresentar avançada e inteligente segmentação de mercado.

Melo & Alcântara (2015) identificaram que empresas em estágio avançado no processo de gestão da demanda apresentavam segmentação de clientes e fornecedores, gerando resultados que se traduziam em melhorias na eficiência e eficácia da organização.

2.4 Tecnologia da Informação

Outro fator identificado como crítico para a melhoria do desempenho do processo de gestão da demanda é o suporte da tecnologia da informação. Hilletoft (2010) afirma que a tecnologia da informação é um pré-requisito que será utilizado para a gestão do processo da demanda e gestão do processo de suprimento, individualmente. Entretanto, o autor acredita também que será de grande apoio para coordenar ambos os processos entre si, tanto dentro quanto fora da empresa.

Existem diversos sistemas de informação para a gestão da demanda e de suprimentos, entretanto eles são raramente integrados. Devido a esta falha, a tecnologia da informação ainda é uma barreira e um problema na integração demanda-suprimento e representa um fator que necessita de muita atenção e investigação (Hilletoft, 2010).

Al-Mudimigh et al. (2004) enfatizam que a integração da gestão da demanda e de suprimento é uma necessidade, e criar um ambiente com integração baseado em tecnologia da informação é um desafio. Assim, as empresas devem assegurar que a tecnologia da informação seja melhorada e otimizada constantemente, produzindo conhecimento em tempo real dos processos de produção, das demandas de consumo e das atividades dos vários subprocessos que são essenciais para os princípios da cadeia.

Alguns autores (Hilletoft, 2010; Lau, 2012) defendem que a tecnologia da informação deve estar presente com dados disponíveis em tempo real. Melo & Alcântara (2015) identificaram que as empresas na cadeia de suprimentos que apresentavam tecnologia de informação avançada conseguiam compartilhar informações em tempo real com equipes internas e externas, como também conseguiam estabelecer um *scorecard* para acompanhar o desempenho da gestão da demanda.

2.5 Nível de adesão à gestão da demanda

Rexhausen et al. (2012) defendem que a implementação da segmentação da demanda, da previsão de demanda e do S&OP podem não ser suficientes para uma

Quadro 2. Indicadores de desempenho no processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

- Faturamento de vendas para o varejista, faturamento de compras do fornecedor, margem bruta, margem de contribuição;
- Valor em estoque, prazo médio de estoque, ruptura, capital de giro, tempo médio de entrega da mercadoria pelo fornecedor em relação ao prazo acordado e volume entregue em relação ao volume solicitado;
- Desempenho de vendas por categoria, centro de distribuição, segmento de negócios, canal de vendas, regiões Nielsen;
- Número de lojas varejistas com vendas efetivadas; e
- Quantidade de itens por pedido.

Fonte: Melo & Alcântara (2015).

empresa alcançar desempenho superior em gestão da demanda. Assim, destacam que o nível de adesão aos processos da gestão da demanda, que pode ser traduzido em processos bem definidos, implementados e rigorosamente cumpridos, desempenha papel importante no desenvolvimento de capacidades superiores em empresas interessadas na implantação ou melhoria do processo de gestão da demanda. Os autores constataram que o nível de aderência está diretamente relacionado à melhoria do desempenho da gestão da demanda e da cadeia de suprimentos.

Portanto, este fator requer que as empresas compreendam as diferentes necessidades dos clientes e os requisitos do produto (níveis de serviço), para assim definirem e implementarem processos de atendimento em conformidade com as diretrizes definidas (Hall & Johnson, 2009; Rexhausen et al., 2012).

3 Procedimento metodológico

O método estudo de caso foi adotado nesta pesquisa. Segundo Yin (2005, p. 32),

um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Yin (2005) destaca que a escolha de estudos de caso é adequada quando: 1) as questões de pesquisas são do tipo “como” ou “por que”; 2) o pesquisador tem pouco controle sobre o evento; 3) o foco é um evento contemporâneo ocorrendo em um contexto real; 4) existe a necessidade de utilizar múltiplas fontes de evidências.

O foco desta pesquisa está em “como” ocorre o processo de gestão da demanda entre os elos da cadeia de suprimentos. A partir desta compreensão, é possível identificar os fatores críticos para assegurar a

eficiência e eficácia do processo de gestão da demanda entre as empresas pesquisadas.

Além disso, as pesquisadoras não têm controle sobre o evento, dado que se estudam situações reais, e há necessidade do uso de múltiplas fontes de evidências em função da complexidade do fenômeno em estudo: relatórios e documentos fornecidos pelas empresas, material público divulgado na imprensa, observações diretas e entrevistas. Desta forma, o uso do estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada a esse artigo.

Foi desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturado baseado na Revisão Sistemática da Literatura (Melo & Alcântara, 2011; Santos & D’Antone, 2014) e em algumas pesquisas empíricas (Melo & Alcântara, 2012, 2015; Rexhausen et al., 2012) com o objetivo de compreender o grau de sofisticação da gestão da demanda nas empresas pesquisadas, identificar as melhores práticas e os temas comuns nestas práticas. As questões do roteiro de entrevista foram estruturadas em tópicos conforme o Quadro 3.

O uso do roteiro de entrevista semiestruturado permitiu fazer perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, principalmente em momentos em que os entrevistados perdiam o foco ou tinham dificuldade para expressar suas ideias.

Assim, foram entrevistados executivos dos seguintes elos da cadeia de suprimentos:

- **Manufaturas:** foram envolvidas 13 grandes empresas nacionais e multinacionais que manufaturam alimentos, bebidas, produtos de higiene, beleza e limpeza e que são fornecedoras das empresas atacadistas objetos desta pesquisa.
- **Atacadistas:** foram quatro grandes empresas atacadistas de atuação nacional localizadas na cidade de Uberlândia (MG), sendo uma delas líder nacional no setor.

Quadro 3. Assuntos discutidos nas entrevistas.

Tópicos explorados no roteiro de entrevista	Itens de cada tópico
Informações da empresa e função do executivo	Cidade, porte/faturamento, estrutura organizacional, mercado de atuação e função do executivo.
Planejamento da demanda	Áreas/cargos envolvidos, fontes de dados utilizadas, como é realizada a previsão de vendas, interações intra e interempresas, envolvimento da alta gerência, compartilhamento de informações e tecnologia de informação utilizada.
Execução do plano desenvolvido	Indicadores de desempenho, reuniões de acompanhamento, envolvimento da alta gerência, interações intra e interempresas, treinamento da força de vendas e/ou lojas varejistas, gestão de estoques e tecnologia de informação utilizada.
Segmentação de clientes e/ou fornecedores	Relacionamento com clientes e/ou fornecedores.
Dificuldades identificadas no processo	Problemas/dificuldades percebidos no processo de gestão da demanda.

Fonte: pesquisa de campo.

- **Lojas varejistas:** foram dez supermercados de pequeno e médio porte pertencentes ou que pertenceram às redes de supermercados interempresariais Smart, Valor e Biz, localizadas nas cidades de Uberlândia, MG, Patos de Minas, MG, e Franca, SP. As três redes interempresariais pertencem a três atacadistas pesquisados que concedem aos proprietários das lojas varejistas a licença para usarem as marcas Smart, Valor e Biz.

O Quadro 4 mostra os cargos entrevistados em cada um dos elos da cadeia de suprimentos. Desta forma, esta pesquisa envolveu 27 empresas totalizando 40 entrevistas.

O Quadro 5 detalha a estrutura das empresas atacadistas envolvidas na pesquisa.

A pesquisa de campo foi dividida em duas etapas. A primeira ocorreu entre fevereiro de 2011 e março de 2013 com o objetivo de explorar como ocorre o processo de gestão da demanda entre manufaturas e atacadistas do setor de mercearia básica. A segunda

Quadro 4. Empresas pesquisadas e seus respectivos executivos entrevistados.

Empresas estudadas	Quantidade de empresas envolvidas	Quantidade de entrevistas	Cargos envolvidos
Indústrias manufatureiras	13	17	Gerente de trade marketing Gerente de vendas Gerente key account Diretor de planejamento da demanda Diretor de trade marketing & merchandising Diretor de vendas
Atacadistas	4	13	Gerente de compras Gerente de planejamento logístico Gerente de suprimentos Gerente de trade marketing Presidente
Lojas varejistas	10	10	Gerente geral Proprietário
Total	27	40	

Fonte: pesquisa de campo.

Quadro 5. Estrutura das empresas atacadistas pesquisadas.

Atacado	Número de itens	Segmentos de negócios	Área de atuação	Possui rede interempresarial?	Equipe de vendas
Atacado 1	16.000	Farmácia, eletrônicos e informática, alimentos, bebidas, material escolar/escritório, higiene e beleza, limpeza, bazar/utilidades domésticas, materiais de construção e veterinário.	Todos os estados brasileiros	Sim	5.000 RCAs 975 vendedores próprios Estrutura Telemarketing
Atacado 2	8.000	Alimentos, bebidas, material escolar, higiene e beleza, limpeza, bazar/utilidades domésticas, agropecuária e ferragens, camping e lazer	9 estados brasileiros (MG, ES, SP, RJ, BA, SE, GO, TO, PR) e DF	Sim	380 RCAs
Atacado 3	3000	Farmácia, alimentos, bebidas, higiene e beleza, limpeza, bazar/utilidades domésticas.	9 estados brasileiros (MG, ES, SP, RJ, BA, SE, GO, TO, PR)	Não	500 RCAs Estrutura Telemarketing
Atacado 4	2800	Alimentos, bebidas, material escolar/escritório, higiene e beleza, bazar/utilidades domésticas	12 estados brasileiros (MG, ES, SP, RJ, BA, MA, PI, PE, PA, AM, AP, GO) e DF	Sim	540 RCAs

RCAs: representantes comerciais autônomos. Fonte: pesquisa de campo.

etapa ocorreu entre fevereiro de 2014 e dezembro de 2014 com o objetivo de validar e aprofundar os resultados obtidos na primeira fase, como também envolver o elo varejista na pesquisa.

O critério de escolha das empresas atacadistas pesquisadas se deu por motivo de acessibilidade pelas pesquisadoras, como também pela cidade de Uberlândia, MG, ser sede de grandes empresas atacadistas do setor mercearil. Assim, foram convidadas cinco empresas atacadistas para participarem da pesquisa e quatro aceitaram o convite. Com o objetivo de identificar os envolvidos no processo de gestão da demanda, como também verificar se o roteiro de entrevista estava adequado à realidade, os gerentes das áreas de trade marketing e compras das empresas atacadistas foram contatados e convidados a participarem da pesquisa.

As primeiras entrevistas revelaram que as áreas envolvidas diretamente no processo de gestão da demanda nas empresas atacadistas são trade marketing e compras. Assim, foram entrevistados representantes destas áreas nas quatro empresas atacadistas. As áreas de vendas e logística não são envolvidas diretamente no planejamento das atividades de gestão da demanda, mas são impactadas pelas decisões relacionadas aos planos acordados, assim como são responsáveis pelo acompanhamento dos indicadores de desempenho. Portanto, as áreas escolhidas para as entrevistas nas empresas atacadistas foram trade marketing, compras, vendas e logística.

Durante as entrevistas com os executivos das empresas atacadistas, foi solicitada a indicação de manufaturas que melhor desenvolvessem a gestão da demanda com as empresas atacadistas, como também seus respectivos contatos. Dentre as empresas de manufaturas indicadas, foram realizadas entrevistas com representantes das áreas comercial e/ou trade marketing, pois são estes que estão diretamente envolvidos com o processo de gestão da demanda com as empresas atacadistas. Ao conduzir entrevistas com algumas manufaturas, os próprios executivos indicaram outros representantes de suas empresas que poderiam contribuir para a pesquisa. As pesquisadoras aproveitaram a abertura das empresas e entrevistaram os indicados, por esta razão algumas manufaturas têm mais de um representante.

Ao finalizar as entrevistas com os atacadistas e manufaturas, foram selecionados, com base em critérios como acessibilidade e vínculo com os atacadistas por meio das redes interempresariais, quinze supermercados localizados nas cidades de Uberlândia, MG), Patos de Minas, MG, e Franca, SP. As pesquisadoras entraram em contato e conseguiram entrevistar os gerentes gerais ou proprietários de dez supermercados. Portanto, as empresas pesquisadas se relacionam entre si e pertencem à mesma cadeia de suprimentos.

As entrevistas realizadas foram gravadas e transcritas integralmente, para posterior análise, acompanhadas

de anotações efetuadas no caderno de campo, provenientes de observações das pesquisadoras e de diálogos informais mantidos com os entrevistados antes e depois das entrevistas. A duração média das entrevistas foi de uma hora e meia.

As empresas de manufatura objetos desta pesquisa estão lotadas administrativamente na cidade de São Paulo (SP), mas seus representantes comerciais e de trade marketing (diretor de vendas, gerente de vendas, gerente *key account*, gerente de trade marketing) estão periodicamente visitando os clientes atacadistas. Assim, das 17 entrevistas realizadas com as manufaturas, somente duas foram feitas na cidade de São Paulo, uma com o diretor de planejamento da demanda e a outra com o diretor de trade marketing & merchandising. As demais entrevistas com as manufaturas foram realizadas na cidade de Uberlândia, MG, dentro dos prédios das empresas atacadistas 1 e 3.

Todas as entrevistas realizadas com os atacadistas e varejistas ocorreram in loco. Assim, utilizou-se observação direta nas visitas aos centros de distribuições das empresas atacadistas na cidade de Uberlândia, MG, e na visita à área de suprimentos do atacadista 1 na qual foi observado o funcionamento do sistema de informação de ressurgimento de estoques. Nas empresas atacadistas, antes ou após as entrevistas, as pesquisadoras eram convidadas a tomar um café com os entrevistados. Nestes momentos, tiveram oportunidade de observar o constante movimento dos fornecedores, o relacionamento e a interação deles com os funcionários dos atacadistas.

Nas empresas varejistas, foi possível observar aspectos do ambiente de loja como organização e iluminação, variedade de produtos e volume das mercadorias expostas.

Também foram consultados alguns relatórios e documentos disponibilizados pelas empresas, principalmente atacadistas e manufaturas: *Joint Business Planning* – planejamento conjunto do negócio, estrutura organizacional, rede logística das empresas, *scorecard* de indicadores de desempenho, apresentações de projetos em andamento, como, por exemplo, instalações de novos centros de distribuição, contratação de vendedores e projeto de segmentação dos clientes. Desta forma, as múltiplas fontes de coleta de dados conferem validade ao estudo.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002), consiste no estudo de transcrições textuais de dados visando comparar, observar diferenças e categorizar fatores presentes no texto por meio do processamento da informação. A abordagem proposta por King (1998) para a análise de conteúdo pressupõe a produção de uma lista de temas pelo investigador, à qual o autor denomina *template*, dividida em categorias segundo as quais serão codificados e classificados os dados textuais obtidos nas entrevistas. Alguns dos temas considerados na construção do *template* são definidos

a priori, mas podem ser modificados e acrescentados à medida que o investigador lê e interpreta os dados.

De acordo com a recomendação de King (1998), elaborou-se uma versão do *template* para a análise das entrevistas de acordo com a revisão da literatura. As categorias preestabelecidas foram:

- Gestão colaborativa (compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimento, indicadores de desempenho);
- Envolvimento da alta gerência;
- Segmentação de clientes e fornecedores;
- Tecnologia da informação;
- Nível de adesão à gestão de demanda.

As transcrições das entrevistas foram incluídas individualmente no programa NVivo10, como fontes documentais. Este programa é um aplicativo que possibilita a codificação de textos e gerenciamento das informações para apoio à análise dos dados. Suas funções permitem a divisão do texto em segmentos, a codificação desses segmentos e a explicitação de todas as instâncias codificadas.

A análise das 40 entrevistas possibilitou a codificação de 1.161 referências passíveis de classificação nas categorias apresentadas no Quadro 6.

Por fim, mensagens por *e-mail* foram trocadas com alguns entrevistados, como também chamadas telefônicas foram realizadas para esclarecer algumas questões que não ficaram claras durante a análise dos dados.

O próximo tópico apresenta os resultados da pesquisa.

4 Resultados

A análise de conteúdo permitiu agrupar os resultados em fatores críticos de sucesso para implementar o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos conforme o referencial teórico: gestão colaborativa (compartilhamento de informações, planejamento e

execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimento, indicadores de desempenho), envolvimento da alta gerência, segmentação de clientes e fornecedores, tecnologia da informação e nível de adesão à gestão da demanda. Cada uma será discutida na sequência.

4.1 Gestão colaborativa

4.1.1 Compartilhamento de informações

4.1.1.1 Intraempresas – atacado e manufatura

O compartilhamento de informações ocorre na relação diade entre atacadista e manufatura, porém em diferentes níveis. Apenas um dos quatro atacadistas pesquisados disponibiliza informações *on-line* para as manufaturas. Estas informações envolvem posição do estoque no atacado (por centro de distribuição), vendas (diárias, semanais, mensais) e pedidos pendentes. Um atacadista informou que disponibiliza semanalmente às manufaturas informações de vendas e de distribuição por estado e por canal de vendas.

A maioria das manufaturas remuneram os atacados para disponibilizar as informações para elas. Um atacadista relata: “*Informação a gente tem, mas não disponibiliza para todos, só para aqueles que dão mais retorno pra nós*”.

Uma manufatura mencionou que compartilha informações com o atacado sobre valores de vendas, como está o mercado, a margem de lucro com o atacado, como está a participação de mercado da manufatura.

4.1.1.2 Intraempresas – atacado e varejo

A maioria das lojas varejistas pesquisadas compartilha informações de vendas com os atacadistas quando estes solicitam, porém apenas duas discutem suas metas de vendas com eles. Um varejista destaca: “*Cada fornecedor possui a meta da sua empresa, eles chegam com a meta e previsão deles para mim, eles nunca procuraram a respeito da minha*”.

Quadro 6. Categorias de análise.

Categorias		Referências
Gestão colaborativa	Compartilhamento de informações	145
	Planejamento e execução de ações conjuntas	394
	Compartilhamento de recursos e conhecimento	71
	Indicadores de desempenho	112
Envolvimento da alta gerência		109
Segmentação de clientes e fornecedores		145
Tecnologia da informação		96
Nível de adesão à gestão da demanda		89
Total de códigos		1161

Fonte: análise dos dados.

Três lojas varejistas afirmaram que compartilham informações nas reuniões periódicas em que se reúnem supermercados da rede e representantes da central de compras do atacado. Nestas reuniões, além das informações de vendas, compartilham informações sobre preços, desempenho de campanhas de vendas, conhecimentos e experiências.

4.1.1.3 Interempresas

Nos atacados, o plano de negócios geralmente é desenvolvido pela área de trade marketing em conjunto com a área de compras, que discutem o plano com a área de vendas e com a diretoria. As áreas de vendas e logística recebem o plano de negócios somente depois de aprovado.

As manufaturas geralmente contratam pesquisas para obter informações de participação de mercado e preço dos produtos da empresa e de concorrentes.

Os resultados mostram a necessidade de mudança nas práticas relacionadas à troca de informações, conforme defende Stank et al. (2001). Constata-se que a maioria dos agentes pesquisados compartilha informações em relações diárias, principalmente entre atacadistas e manufaturas. Além disso, o compartilhamento de informação entre atacado e varejo somente ocorre quando este está associado a uma rede supermercadista que possui central de compras que pertence ao atacado. Sem a troca de dados, planos operacionais e informações financeiras, os agentes da cadeia de suprimentos não atingirão totalmente os benefícios da colaboração (Min et al., 2005). Informações estratégicas e operacionais permitem conhecimento: das dificuldades e potencialidades do parceiro (Vieira et al., 2009); de previsões de demanda e suprimentos (Esper et al., 2010); do objetivo de crescimento, obtenção de participação de mercado e melhoria dos serviços oferecidos (Min et al., 2005).

4.1.2 Planejamento e execução de ações conjuntas

O planejamento e execução de ações conjuntas envolvem interações inter e intraempresas. Internamente às organizações, observa-se que nos atacados 1 e 3 a área de trade marketing desenvolve o plano de negócios em conjunto com a área de compras, na sequência as áreas validam com a diretoria das empresas antes de apresentarem às manufaturas. Nos atacados 2 e 4 não há interações internas para o desenvolvimento do plano de negócios, a área de marketing elabora e envia para a aprovação da diretoria.

Nas manufaturas, são analisados quais canais de vendas, regiões e segmentos de negócios estão crescendo mais para as categorias e subcategorias e são estabelecidas as metas para o próximo ano para cada canal de vendas, podendo priorizar o atacado ou

não. Desta forma, o gerente de vendas da manufatura recebe suas metas para cada cliente, assim como as iniciativas e investimentos da empresa para garanti-las.

Nas interações entre empresas, os atacados 1 e 3 também se destacaram em planejar e executar ações conjuntas com as manufaturas. O atacado 1 selecionou 24 manufaturas, que representam grandes negociações da empresa, para desenvolver um plano de negócios anual. Além disso, definiu 20 categorias, em que é especialista em vender, para priorizar o desenvolvimento de planos de negócios com empresas de manufaturas destas categorias. Um executivo do atacado 1 destaca:

Aonde eu vendo creme dental, eu tenho condição de vender escova, fio dental, enxaguante bucal, porque fazem parte de uma solução, de uma categoria. Essa mudança de operação é uma mudança cultural no atacado. Isso significa uma mudança profunda nos paradigmas da força de venda. Está acostumado a vender só sabão em pó, ou extrato de tomate? Não, eu vou começar a abastecer uma categoria.

Com as demais manufaturas, os pedidos de compras do atacado 1 são automáticos, não existe um relacionamento com o comprador do atacado. No planejamento do plano de negócios, as empresas discutem as ações de campanhas de vendas, necessidade de investimento e retorno sobre o investimento. O objetivo do plano é aumentar o volume de vendas e o número de lojas que vendem os produtos. Para isto, o atacado inicia uma revisão de negócios no mês de outubro, analisa as categorias e regiões que se destacaram e aquelas que precisam melhorar. As empresas se reúnem, a manufatura apresenta seus objetivos estratégicos. Então alinham quais categorias, quais regiões e qual o plano de trade marketing para suportar a execução do plano.

O atacado 3 desenvolve um plano de negócios anual com 10 manufaturas. Avalia anualmente quais manufaturas continuarão no relacionamento de parceria. Em novembro, após estabelecer o orçamento para o próximo ano, as áreas de trade marketing e compras do atacado 3 iniciam o desenvolvimento de propostas para apresentar às manufaturas. Após discutir o plano de negócios com as manufaturas e as empresas alinharem os interesses, estabelecem um plano único e começam a executá-lo. O plano contém as regiões de atuação, quais os produtos que vão desenvolver, quais são as metas por estado e por categoria de produtos.

Os entrevistados das empresas de manufatura destacaram que as ações desenvolvidas pelo atacado 1 são mais estruturadas, porém a empresa não dá flexibilidade para as manufaturas modificá-las ou proporem ações além das apresentadas. Assim, devido ao tamanho da empresa e capacidade de distribuição nacional, verifica-se o poder legítimo, conforme descrito por French & Raven (1959), exercido pelo atacadista 3, pois estabelece normas que devem ser

acatadas pelas manufaturas. Por outro lado, este atacadista permite maior flexibilidade, pois envolve as manufaturas nas decisões das campanhas que irão desenvolver.

No atacado 1, um executivo da manufatura destaca que a reunião entre as empresas para apresentação do plano de negócios é mais formal e geralmente envolve diretoria e presidência na reunião. Após esta reunião, a manufatura analisa a viabilidade da proposta apresentada, se está alinhada com a estratégia da empresa e com o orçamento disponível. Na sequência as empresas se reúnem três ou quatro vezes para fazerem os ajustes e chegarem a uma proposta única.

Um entrevistado da manufatura menciona: *“Geralmente a gente fecha, vamos pegar uma média, 90% do que o cliente quer”*. As empresas discutem as propostas e muitas vezes as manufaturas não conseguem atender todo o investimento solicitado, então negociam com os atacados as ações a serem realizadas. Um executivo da manufatura relata:

A gente pode chegar nisso aqui, por isso a gente está tirando essa campanha, mas vamos fazer essas outras. Olha, ano passado a gente treinou sua equipe inteira, esse ano vamos fazer só com os multiplicadores? Só com os gerentes e supervisores?.

Percebe-se que ao investir no canal atacado, as manufaturas têm como objetivo estratégico melhorar a distribuição de seus produtos.

Os atacados 1 e 3 acompanham o plano semanalmente com cada manufatura, as empresas avaliam os resultados das campanhas de marketing, as melhorias que podem ser feitas, os gastos financeiros e os retornos obtidos. Além disso, discutem as campanhas futuras, os pedidos a serem realizados pelo atacado, problemas de entrega de produtos para o atacado, rupturas, necessidade de treinamento para a equipe de vendas, dificuldades de vendas ao varejo devido ao preço dos produtos, como também devido a ações da concorrência.

As manufaturas mencionaram que remuneram os atacados proporcionalmente às metas do plano de negócios atingidas. Um executivo da manufatura relata: *“Eu só pago se você chegar a 90%, aí eu pago proporcional, até os 100% eu pago proporcional. Eu posso pagar um pouco melhor se você ultrapassar essa sua meta”*.

Verifica-se que os atacados 1 e 3, juntamente com as manufaturas selecionadas por esses, seguem o processo de gestão da demanda proposto por Melo & Alcântara (2012), que consiste em três etapas: 1) alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas; 2) formulação do plano de negócios; e 3) execução e acompanhamento do plano de negócios. A formulação do plano de negócios envolve a definição de ações e investimentos, de indicadores

de desempenho, de plano de contingência, aprovação do plano de negócios e o estabelecimento de um cronograma de acompanhamento. Enquanto que a execução e o acompanhamento do plano de negócios englobam o desenvolvimento de previsões de vendas, a medição em conjunto do desempenho, visitas às lojas varejistas, resolução conjunta de problemas e redirecionamento do plano de negócios quando necessário (Melo & Alcântara, 2012).

Constata-se que a área de vendas dos atacados 1, 2 e 3 pesquisados somente é envolvida no momento da execução do plano. Assim, os representantes da área de vendas do atacado interagem com as lojas varejistas para a implementação das ações do plano de negócios. A falta de envolvimento da área de vendas no planejamento do plano de negócios pode dificultar ainda mais a comunicação com a força de vendas e o desenvolvimento do ponto de venda (Melo & Alcântara, 2012).

As lojas varejistas atendidas pelo atacadista, principalmente as pertencentes às redes interempresariais, recebem os benefícios do atacadista de acordo com a estratégia estabelecida pela manufatura e pelo atacadista no plano de negócios. Assim, o varejista, muitas vezes não detentor de ferramentas de gestão, recebe um direcionamento estratégico de empresas detentoras de experiência de mercado e de conhecimento. Porém, as lojas varejistas pesquisadas apresentaram comportamento oportunista, pois todas possuem a premissa de comprar do fornecedor que oferecer o menor preço, como também consideram que o preço de venda é fator decisivo para atrair consumidores.

Segundo Morgan & Hunt (1994), o comportamento oportunista é a busca por interesse e benefício próprio por parte de um dos membros envolvidos no relacionamento. Assim, este comportamento afeta a confiança porque viola acordos implícitos na parceria em busca de vantagem própria. Percebe-se que as lojas varejistas pesquisadas obtêm melhores resultados com a execução das ações do plano de negócios quando conseguem melhorar a confiança e a comunicação entre as empresas.

O atacado 2 desenvolve plano de negócios com as manufaturas, porém não há muita interação e envolvimento das manufaturas no seu planejamento. O atacado apresenta o plano de negócios às manufaturas e solicita investimento para a execução das ações. As manufaturas analisam as propostas e decidem de quais ações irão participar conforme o orçamento disponível para atender àquele cliente. As reuniões de acompanhamento do plano geralmente ocorrem mensalmente.

Percebe-se que as interações dos atacados com as lojas varejistas pesquisadas são transacionais, pois as negociações com os atacados são por meio de cotações. O relacionamento transacional é baseado em curto prazo e oferta competitiva (Parker & Hartley, 1997), cujo principal foco é atingir reduções

de custo ou manter as margens de lucro, muitas vezes em detrimento da outra parte (Soonhong & Mentzer, 2000; Webster, 1992). Fatores econômicos tornam-se, assim, a prioridade, e o potencial de influenciar o preço ou outros aspectos comerciais tende a dominar o relacionamento. Por outro lado, a abordagem de parceria favorece a inovação, possibilita o compartilhamento de riscos e de recompensas, resultando em estratégias de relacionamento a longo prazo (Meehan & Wright, 2011).

O atacado 4 não desenvolve um plano de negócios com a manufatura, como também não recebe grandes investimentos das manufaturas, as negociações são baseadas no preço. A interação com as lojas varejistas é transacional e limita-se ao fator preço. Percebe-se que existe muita ruptura neste atacado principalmente devido às variações de preços de vendas das manufaturas. O atacado chega a ficar até 4 meses sem comprar o produto da manufatura por causa das variações de preços. Verifica-se que pelo fato desta empresa não desenvolver plano de negócios com as manufaturas, ela não possui relacionamento colaborativo com os gerentes de vendas destas. Assim, as mudanças que possam ocorrer na manufatura como, por exemplo, alterações de preços de produtos, nas condições comerciais, mudança de vendedor, afetam o fornecimento para o atacado porque não foi preestabelecido nenhum acordo entre as empresas.

Portanto, verifica-se que o planejamento conjunto entre as empresas permite a estas estabelecer e alinhar as prioridades (categorias, regiões brasileiras e canais de vendas a serem priorizados) e o objetivo financeiro a ser alcançado. Além disso, quanto maior é o detalhamento do plano e o envolvimento da manufatura, as empresas se reúnem com maior frequência para discutir e acompanhar a execução do plano de negócios.

4.1.3 Compartilhamento de recursos e conhecimento

O desenvolvimento do plano de negócios entre atacado e manufatura envolve investimentos financeiros e não financeiros. As manufaturas geralmente investem até 2% do faturamento delas com o atacado, que representam apoio financeiro para cerca de 80% a 100% das ações propostas no plano de negócio.

Os investimentos das manufaturas favorecem a realização de campanhas promocionais pelo atacado. Porém, os recursos são priorizados para incentivar a equipe de vendas do atacado, fazendo com que as lojas varejistas de uma forma geral recebam diretamente poucos incentivos. As redes supermercadistas interempresariais se beneficiam mais quando seguem as campanhas de vendas promovidas pelo atacado.

Os executivos do atacado I destacaram a necessidade de transparência na prestação de contas com a

manufatura do investimento que ela faz para a execução das ações do plano de negócios. Esta prestação de contas consiste em apresentar à manufatura fotos, gráficos e o desempenho de cada ação executada.

Além dos investimentos financeiros, as manufaturas se encontram, em sua maioria, em estágios de maturidade em gestão da demanda mais avançadas que atacadistas e varejistas (Melo & Alcântara, 2015). Assim, compartilham este conhecimento com os atacadistas que demonstram maior abertura para o desenvolvimento de planos de negócios conjuntos. Destaca-se também que as manufaturas possuem um conhecimento aprofundado da categoria de seus produtos. Os atacadistas pesquisados trabalham com milhares de itens, e sem o relacionamento mais próximo com a manufatura fica difícil acompanhar as tendências de consumo de todos os produtos e ter acesso às pesquisas desenvolvidas pelas manufaturas.

Por outro lado, os atacadistas têm conhecimento da gestão do pequeno e médio varejista. As empresas se especializaram na prestação de serviços de distribuição a estes segmentos de negócio. Assim, segundo os entrevistados das manufaturas, estas têm pouco conhecimento do comportamento do pequeno e médio varejista e de como se relacionar com estes clientes. Estes resultados também foram confirmados por Melo & Alcântara (2012).

4.1.4 Indicadores de desempenho

O Quadro 7 consolida os principais indicadores de desempenho que os atacados e manufaturas utilizam para monitorar os planos de negócios.

O único indicador de desempenho do Quadro 7 não citado por Melo & Alcântara (2015) foi a diversificação

Quadro 7. Indicadores de desempenho utilizados pelas empresas.

Indicadores de desempenho
• faturamento com o fornecedor/atacadista distribuidor;
• valor de vendas por categoria e subcategoria;
• distribuição: número de lojas varejistas com vendas efetivadas;
• volume de vendas por centro de distribuição;
• valor em vendas por segmento de negócios;
• valor do pedido médio;
• quantidade de itens por pedido;
• valor em vendas por canal de vendas (internet, televendas, vendedores);
• valor em vendas por áreas Nielsen;
• nível de estoque;
• valor de estoque médio;
• nível de ruptura de estoque;
• prazo de entregas ao cliente;
• volume de devoluções (varejo e atacado);
• diversificação de produtos por pedido.
Fonte: pesquisa de campo.

de produtos por pedido. Três entrevistados mencionaram que é importante monitorar se os pedidos apresentam diversificação de produtos uma vez que os atacados trabalham com milhares de itens.

Portanto, esta pesquisa confirma as práticas colaborativas como fatores críticos para o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos destacadas na literatura. Estas práticas irão favorecer o relacionamento entre as empresas pesquisadas que, por sua vez, contribuirão para melhores resultados na implantação da gestão da demanda.

4.2 Envolvimento da alta gerência

Nesta pesquisa, foi evidenciado que o envolvimento da alta gerência no desenvolvimento e aprovação do plano de negócios acontece entre atacadistas e manufaturas.

O envolvimento da alta gerência é percebido pelos entrevistados como um fator importante para o alinhamento das expectativas entre as empresas, como também reforça o comprometimento para que as ações realmente aconteçam, uma vez que a alta gerência pode alocar os recursos humanos e financeiros adequados para a execução do plano de negócios. Além disso, o seu envolvimento eleva o status do plano de negócios, pois a presença de executivos de alto nível gerencial nas reuniões de fechamento e revisão do plano de negócios deixa uma mensagem para todos os envolvidos da sua importância para as organizações. Por fim, o envolvimento da alta gerência resulta na flexibilidade e agilidade de resposta a situações inesperadas, como também favorece a resolução de conflitos entre as organizações.

Assim, o envolvimento da alta gerência é essencial para garantir o comprometimento das equipes e empresas para o que foi acordado (Melo & Alcântara, 2015; Min et al., 2005).

4.3 Segmentação de clientes e fornecedores

Verificou-se que os atacados segmentam seus clientes varejistas e manufaturas. Estes também segmentam seus clientes atacadistas. Assim, conforme já constatado por Melo & Alcântara (2015), os critérios das empresas para segmentar os fornecedores (no caso do atacadista) e clientes (no caso das manufaturas) são a relevância e rentabilidade do *mix* de produtos para o negócio das empresas, faturamento total anual com as empresas e nível de relacionamento. Este interesse se reflete na capacidade da manufatura ou do atacadista de trabalho em conjunto para desenvolver um plano de negócios, de planejamento e de investimento, como também na aproximação de equipes das duas empresas.

Segundo o executivo do atacado 3, a empresa estabeleceu a estratégia de diminuir o número de

fornecedores. Até 2010 possuía 118 fornecedores, em 2014 eram 38. Ao mudar a estratégia, a empresa cresceu de 2010 para 2011 40%, de 2011 para 2012 mais 54%, e de 2012 para 2013, 21%. Dos 38 fornecedores atuais, a empresa desenvolve plano de negócios com 10 manufaturas.

Um executivo da manufatura relata que sua empresa segmenta seus clientes atacadistas em três categorias: transacional, intermediário e avançado. O cliente transacional decide a compra com base no preço, a manufatura geralmente vende um sortimento de produtos básicos e este segmento não exige grandes investimentos da manufatura. Segundo o executivo, os atacados 2 e 4 se encontram nesta categoria.

Já o cliente intermediário, no qual o executivo exemplificou o atacado 3, é aquele que a manufatura consegue desenvolver um plano de negócios, que possui uma área de trade marketing que se relaciona com a manufatura. As empresas conseguem desenvolver atividades em conjunto para estimular a demanda no ponto de vendas. Por fim, o cliente avançado, no qual se destacou o atacado 1, é aquele que a manufatura consegue desenvolver um plano de negócios com metas de crescimento por categorias e regiões, é um plano mais estruturado e exige investimentos maiores.

Três dos quatro atacadistas pesquisados segmentam seus clientes varejistas em básicos e pertencentes às redes interempresariais. Assim, oferecem serviços aos clientes pertencentes às redes interempresariais tais como treinamentos, projetos de melhoria das lojas, serviços financeiros, desenvolvimento de campanhas de vendas e ações promocionais.

As lojas varejistas não segmentam seus clientes e/ou fornecedores, relacionando-se da mesma forma com todos.

É importante que as empresas estabeleçam com quais clientes/fornecedores irão desenvolver relações de parceria, porque nem todos estão preparados para implantar em conjunto a gestão da demanda. Segundo Lambert (2004, 2008); Lambert et al. (2005), as empresas precisam definir uma estrutura organizacional, com representantes de cada área funcional envolvida na gestão da demanda, para atender estes clientes/fornecedores, como também definir como os relacionamentos serão desenvolvidos e mantidos. Para os demais clientes/fornecedores, o relacionamento tradicional é mantido.

4.4 Tecnologia da Informação

Constatou-se que as empresas pesquisadas possuem diferentes níveis de tecnologia da informação. As manufaturas pesquisadas têm *software* integrado com módulo de gestão da demanda. Todos os atacadistas consideram que possuem um sistema de informação robusto para gerar informações detalhadas para desenvolver o plano de negócios com as manufaturas.

A maioria dos atacadistas pesquisados disponibiliza equipamentos eletrônicos para a equipe de vendas e a maioria dos entrevistados destacou que estão migrando para o equipamento *tablet* que possui um *software* que, ao digitar os dados do cliente, o sistema de informação fornece dados dos produtos por categorias que o vendedor já vendeu no mês corrente, o que ele não vendeu e faz sugestões de vendas.

Dois atacadistas pesquisados possuem o canal de televendas. Um executivo do atacado relata que se os vendedores não visitarem os clientes em 30 dias, o sistema de informação direciona os clientes para o canal de televendas, além de efetuar as chamadas automaticamente conforme o hábito de compras do cliente.

Todas as lojas varejistas pesquisadas possuem sistema de informação gerencial automatizado que fornece uma sugestão de compra, porém verificou-se que quatro lojas gastam de 3 a 4 horas semanalmente ou quinzenalmente para fazerem suas listas de compras, porque conferem manualmente o estoque. O sistema de informação também auxilia na previsão de vendas que são realizadas com base no histórico de vendas e na experiência dos proprietários e/ou gerentes de lojas. A partir das previsões, os varejistas estabelecem metas de vendas tanto da loja quanto dos setores, como também metas de redução de despesas.

Percebe-se que cada empresa pesquisada possui, conforme seu porte e necessidade, uma tecnologia de informação robusta para gerar informações para a gestão da demanda. Conforme Al-Mudimigh et al. (2004) defendem, as empresas pesquisadas asseguram que a tecnologia de informação é melhorada e otimizada constantemente. Porém poucas empresas conseguem compartilhar informações em tempo real com equipes internas e externas à organização.

4.5 Nível de adesão à gestão da demanda

O nível de adesão à gestão da demanda está relacionado à capacidade das empresas de desenvolverem e implementarem práticas de gestão da demanda na cadeia de suprimentos. Os resultados desta pesquisa confirmam Melo & Alcântara (2015) ao verificarem que as empresas supermercadistas, mesmo pertencentes a redes interempresariais, apresentam poucas práticas de gestão da demanda na cadeia de suprimentos e se encontram nos estágios iniciais de gestão da demanda.

Percebe-se que o baixo nível de adesão à gestão da demanda das lojas varejistas ainda é uma das principais barreiras para fazer transição com sucesso e sustentar relações colaborativas entre comprador-fornecedor, pois todas as lojas varejistas pesquisadas ainda tomam decisões de curto prazo e baseadas no fator preço. O relacionamento com atacadistas e manufaturas é, na maioria dos casos, transacional. Um executivo da manufatura menciona:

O acesso à informação mudou muito, o shopper está mudando e eles (varejistas) não estão olhando pra isso, estão preocupados com o preço. Então ele (varejista) gasta 80% do tempo dele comprando e não está preocupado se o cliente está achando o que ele quer. Porque ou ele não comprou ou está escondido em algum lugar lá na prateleira com difícil acesso.

Além disso, apenas três lojas varejistas reúnem-se com periodicidade com os atacadistas para discutir resultados e oportunidades de melhorias da loja. Nos relacionamentos em que a comunicação entre os parceiros pesquisados já é desenvolvida, os conflitos funcionais são vistos de forma positiva porque previnem estagnação, estimulam interesse e curiosidade e fornecem uma mediação pela qual os problemas podem ser discutidos e as soluções identificadas. Assim, pode haver uma oportunidade para a transição do relacionamento para um nível mais colaborativo.

A maioria dos executivos das manufaturas destacaram que o atacado precisa identificar o que o varejista valoriza, se são somente serviços básicos ou se as lojas também querem serviços complementares. Por serviços básicos, os entrevistados mencionaram bom preço, fornecimento no tempo certo, crédito e visita do vendedor. Os serviços complementares englobam ser parte da rede interempresarial, participar de campanhas de vendas promovidas pelo atacadista, receber assessoria para melhorar o *mix* de produtos para ter o sortimento adequado, como também melhorar o *layout* da loja. Um executivo da manufatura relata:

Qual é a grande ameaça que esses caras (varejistas) têm? As grandes superfícies, Wal-Mart, Pão de Açúcar, Carrefour já entenderam que como o tempo está escasso, o consumidor cada vez mais evita de ir ao supermercado. [...] Então o que as lojas de grandes superfícies fizeram: o Wal-Mart que é um dos maiores varejistas do mundo, montou bandeira de periferia, chamada Todo Dia. O Carrefour o Dia%, o Pão de açúcar tem o Extra Perto em São Paulo. São todas lojinhas menores e ameaçam os varejistas, pois as grandes redes vem com muita infraestrutura por trás e estão colocando uma loja do lado do mercadinho do seu Zé.

A maioria das lojas varejistas pertencentes a redes interempresariais percebe as vantagens da parceria com o atacado, porém demonstra atitude passiva em ficar aguardando que todas as iniciativas de melhorias venham do atacadista.

Verifica-se que as lojas varejistas que não desenvolvem um relacionamento com o atacado tendem a ter mais problemas com ruptura no ponto de vendas porque muitas vezes a compra baseada no menor preço gera uma entrega fracionada.

Melo & Alcântara (2012) constataram que quando o atacadista desenvolve um plano de negócios com a manufatura, os parceiros analisam em conjunto oportunidades de alavancar vendas e melhorar a distribuição de produtos. O atacadista é especialista no atendimento a pequeno e médio varejista, enquanto que a manufatura é especialista no produto e no consumidor final. Assim, o plano de negócios é estabelecido após muitas discussões internas e externas às empresas (Melo & Alcântara, 2012).

As lojas varejistas atendidas pelo atacadista, principalmente as pertencentes às redes interempresariais, receberão os benefícios do atacadista de acordo com a estratégia estabelecida pela manufatura e pelo

atacadista no plano de negócios. Desta forma, o varejista, muitas vezes não detentor de ferramentas de gestão, recebe um direcionamento estratégico de empresas detentoras de experiência de mercado e de conhecimento. Percebe-se que as lojas varejistas pesquisadas obtêm melhores resultados com a execução desse direcionamento estratégico quando conseguem melhorar a confiança e a comunicação entre as empresas. Rexhausen et al. (2012) constataram que o nível de aderência à gestão da demanda está diretamente relacionado à melhoria do desempenho da gestão da demanda e da cadeia de suprimentos.

Este tópico discutiu os resultados da pesquisa, o Quadro 8 sintetiza estes resultados.

Quadro 8. Síntese dos resultados da pesquisa.

Fatores críticos para implementar com sucesso o processo de gestão da demanda		Descrição
Gestão colaborativa	Compartilhamento de informações	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas compartilham informações em relações diádes, principalmente entre atacadistas e manufaturas. - O compartilhamento de informação entre atacado e varejo somente ocorre quando este está associado a uma rede supermercadista que possui central de compras que pertence ao atacado.
	Planejamento e execução de ações conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> - Interações entre atacadistas e manufaturas para o alinhamento conjunto das diretrizes estratégicas das empresas; formulação do plano de negócios; execução e acompanhamento do plano de negócios. - Interações transacionais entre atacadistas e lojas varejistas.
	Compartilhamento de recursos e conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - O desenvolvimento do plano de negócios entre atacado e manufatura envolve investimentos financeiros para a realização de campanhas promocionais e não financeiros que englobam o compartilhamento do conhecimento do mercado varejista e das categorias de produtos.
	Indicadores de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Informações de faturamento, vendas, distribuição, pedido, estoque, prazo de entrega, devoluções.
Envolvimento da alta gerência		<ul style="list-style-type: none"> - Alinha as expectativas entre as empresas. - Reforça o comprometimento para que as ações realmente aconteçam. - Eleva o status do plano de negócios. - Flexibiliza e agiliza as respostas a situações inesperadas.
Segmentação de clientes e fornecedores		<ul style="list-style-type: none"> - Atacadistas e manufaturas segmentam seus fornecedores e clientes, respectivamente, conforme a relevância das empresas e a rentabilidade do <i>mix</i> de produto para os negócios das empresas. - Atacadistas segmentam seus clientes varejistas em básicos e pertencentes às redes interempresariais (para aqueles que possuem redes). - Lojas varejistas não segmentam seus clientes e fornecedores.
Tecnologia da informação		<ul style="list-style-type: none"> - Cada empresa possui, conforme seu porte e necessidade, tecnologia de informação robusta para gerar informações para a gestão da demanda. - A minoria das empresas consegue compartilhar informações em tempo real com equipes internas e externas à organização.
Nível de adesão à gestão da demanda		<ul style="list-style-type: none"> - Lojas varejistas tomam decisões de compra de curto prazo e baseadas no fator preço. - A minoria das lojas varejistas reúne-se com periodicidade com os atacadistas para discutir resultados e oportunidades de melhorias da loja.

Fonte: elaborado pelas autoras.

5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivos identificar e analisar os fatores críticos de sucesso para a melhoria do desempenho do processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos de produtos de mercearia básica que envolva os elos manufatura, atacadista e varejista. Neste sentido, esta pesquisa ratificou a revisão da literatura ao identificar os seguintes fatores críticos: gestão colaborativa (compartilhamento de informações, planejamento e execução de ações conjuntas, compartilhamento de recursos e conhecimentos, indicadores de desempenho), envolvimento da alta gerência, segmentação de clientes e fornecedores, tecnologia da informação e nível de adesão à gestão da demanda.

Verifica-se que as empresas atacadistas pesquisadas estão em diferentes estágios de gestão da demanda em conjunto com manufaturas e lojas varejistas. A maioria das manufaturas se encontra em estágios avançados de gestão da demanda, contemplando os fatores críticos de sucesso, o que confirma os resultados de Melo & Alcântara (2015). Isto demonstra a importância das manufaturas no compartilhamento de conhecimento e aprendizado para auxiliar outros agentes da cadeia de suprimentos a desenvolverem práticas de gestão da demanda.

Por outro lado, os resultados da pesquisa sugerem que as empresas supermercadistas, mesmo pertencentes a redes interempresariais, apresentam poucas práticas de gestão da demanda na cadeia de suprimentos e se encontram nos estágios iniciais do processo. O baixo nível de adesão à gestão da demanda das lojas varejistas representa uma das principais barreiras para implementar e sustentar relações colaborativas entre comprador-fornecedor, pois todas as lojas varejistas pesquisadas ainda tomam decisões de curto prazo e baseadas no fator preço. Verifica-se a importância em estimular as lojas varejistas a aprimorarem suas práticas de gestão da demanda.

Esta pesquisa contribui para a literatura de gestão da demanda na cadeia de suprimentos, pois identifica e analisa os fatores importantes para implementar com sucesso o processo de gestão da demanda no segmento estudado. É uma pesquisa empírica desenvolvida a partir das informações de executivos das empresas pesquisadas e que considerou três elos da cadeia de suprimentos. Apesar de o estudo ter se limitado ao setor de produtos de mercearia básica, evidencia fatores essenciais para implantar a gestão da demanda entre parceiros estratégicos na cadeia de suprimentos.

As abordagens identificadas na literatura (Croxtton et al., 2008; Esper et al., 2010; Hilletoft et al., 2009; Juttner et al., 2007; Mentzer & Moon, 2005) não exploraram empiricamente os fatores que favorecem a implantação do processo de gestão da demanda. Anning et al. (2013) identificaram alguns fatores

críticos, porém o estudo envolveu somente o elo varejista. Rexhausen et al. (2012) realizaram uma pesquisa empírica, mas não consideraram as relações dos elos na cadeia de suprimentos. Melo & Alcântara (2015) focaram nas dimensões para avaliar o nível de maturidade em gestão da demanda na cadeia de suprimentos.

Assim, as principais contribuições para a literatura estão relacionadas à consolidação dos fatores críticos para implementar com sucesso o processo de gestão da demanda na cadeia de suprimentos e à análise destes fatores considerando três elos na cadeia de suprimentos. Não foi identificado nenhum trabalho que descreveu os fatores em conjunto, como também nenhuma pesquisa empírica envolvendo mais de um elo na cadeia de suprimentos.

As implicações gerenciais estão relacionadas às melhorias da eficiência e eficácia na cadeia de suprimentos. Percebe-se que quanto mais avançadas as práticas de gestão da demanda entre as empresas, melhores podem ser os seus resultados financeiros. Este fato decorre da possibilidade de melhor controle dos estoques, desenvolvimento de ações conjuntas quando o nível de inventário estiver elevado, compartilhamento dos custos e esforços para desenvolver iniciativas, campanhas de vendas e ações promocionais para a loja varejista e para a força de vendas. Outra melhoria se refere ao processo de planejamento e controle da produção das manufaturas ao conseguirem uma previsão mais acurada da quantidade de matéria-prima necessária para atender a demanda, como também mais segurança para o atacadista quanto à capacidade produtiva e de abastecimento da manufatura.

Além disso, as empresas podem atingir as metas de vendas, pois aumentam o número de lojas varejistas que possuem os produtos das empresas de manufatura, melhoram o sortimento e exposição dos produtos no ponto de venda, aprimoram a comunicação com a força de vendas e fornecem capacitação para melhor atender as lojas varejistas. A melhoria do nível de serviço das empresas também é percebida, porque diminuem as deficiências nos processos, evitando as rupturas tanto no atacadista quanto nas lojas varejistas. Neste sentido, as empresas buscam interagir suas equipes internas para solucionar em conjunto os problemas. Por fim, as empresas têm oportunidade de compartilhar conhecimento e aprendizado, pois absorvem as melhores práticas de cada uma devido às constantes interações inter e intraempresas.

Apesar dos fatores críticos para a gestão da demanda identificados nesta pesquisa poderem refletir a realidade de outras empresas, o estudo é limitado a uma cadeia de suprimentos específica, e a abrangência de qualquer conceito ou experiência citada deve ser estudada de forma mais ampla. Além disso, o setor escolhido e a quantidade de empresas pesquisadas são limitados, pois foram pesquisadas empresas apenas

do setor merceário. Trabalhos futuros em gestão da demanda na cadeia de suprimentos poderiam ser realizados, abrangendo um estudo:

- quantitativo que permita validar os fatores críticos de sucesso para a gestão da demanda;
- em outros setores industriais para fins de análises comparativas;
- que abrangesse grandes redes de supermercados, ou um número maior de cadeias de suprimentos;
- que contemplasse uma avaliação objetiva do resultado financeiro.

Agradecimentos

À FAPEMIG pelo apoio financeiro.

Referências

- Al-Mudimigh, A. S., Zairi, M., & Ahmed, A. M. M. (2004). Extending the concept of supply chain: the effective management of value chains. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 309-320. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.004>.
- Anning, K. S., Okyere, S., & Annan, J. (2013). Demand chain management model: a tool for stakeholders' value creation. *International Journal of Business and Social Research*, 3(12), 37-47.
- Bauer, M. W. (2002). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer, G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* (Manual Prático, pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.
- Bower, P. (2006). How the S&OP process creates value in the supply chain. *Journal of Business Forecasting*, 25, 20-32.
- Chen, H., Daugherty, P. J., & Roath, A. S. (2009). Defining and operationalizing supply chain process integration. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 63-84. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2009.tb00099.x>.
- Chong, A. Y.-L., & Zhou, L. (2014). Demand chain management: relationships between external antecedents, web-based integration and service innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 154, 48-58. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.005>.
- Croxton, K. L., Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Rogers, D. S. (2008). The demand management process. In D. M. Lambert. *Supply chain management: processes, partnerships, performance* (pp. 87-104). Florida: Supply Chain Management Institute.
- Esper, T. L., Ellinger, A. E., Stank, T. P., Flint, D. J., & Moon, M. (2010). Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Academy of Marketing Science*, 38(1), 5-18.
- Fawcett, S. E., Mangan, G. M., & Mccarter, M. W. (2008). A three-stage implementation model for supply chain collaboration. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00070.x>.
- French, J. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright, (Ed.), *Studies in social power* (pp. 259-269). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Hall, J. M., & Johnson, M. E. (2009). When should a process be art, not science? *Harvard Business Review*, 87, 58-65.
- Hilletofth, P. (2010). Demand-supply chain management: industrial survival recipe for new decade. *Industrial Management & Data Systems*, 111(2), 184-211. <http://dx.doi.org/10.1108/02635571111115137>.
- Hilletofth, P., & Ericsson, D. (2007). Demand chain management: next generation of logistics management. *Conradi Research Review*, 4(2), 1-17.
- Hilletofth, P., Ericsson, D., & Christopher, M. (2009). Demand chain management: a Swedish industrial case study. *Industrial Management & Data Systems*, 109(9), 1179-1196. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570911002261>.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J., & Smaros, J. (2005). Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum. *European Management Journal*, 23(2), 170-181. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2005.02.008>.
- Horvath, L. (2001). Collaboration: the key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(5), 205-207.
- Juttner, U., Christopher, M. & Baker, S. (2007). Demand chain management-integrating marketing and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 36, 377-391.
- King, N. (1998). Template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational Research: a practical guide* (pp. 118-134). Thousand Oaks: Sage.
- Lambert, D. M. (2004). The eight essential supply chain management processes. *Supply Chain Management Review*, 8(6), 18-26.
- Lambert, D. M. (2008). Supply Chain Management. In D. M. Lambert. *Supply chain management: processes, partnerships, performance* (pp. 1-23). Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25-51. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>.
- Lau, K. H. (2012). Demand management in downstream wholesale and retail distribution: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(6), 638-654.

- Lejeune, M. A., & Yakova, N. (2005). On characterizing the 4 C's in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 23(1), 81-100. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.004>.
- Meehan, J., & Wright, G. H. (2011). Power priorities: a buyer-seller comparison of areas of influence. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 32-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2010.05.002>.
- Melo, D. C., & Alcântara, R. L. C. (2011). A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas. *Gestão & Produção*, 18(4), 1-16. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400009>.
- Melo, D. C., & Alcântara, R. L. C. (2012). Proposição de um modelo para a gestão da demanda: um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, 19(4), 759-777. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400008>.
- Melo, D. C., & Alcântara, R. L. C. (2015). Um modelo da maturidade da gestão da demanda: um estudo multicaso na cadeia de suprimento de produtos de mercearia básica. *Gestão & Produção*, 22(1), 53-66. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0701-13>.
- Mentzer, J. T., & Moon, M. A. (2005). *Sales forecasting management: a demand management approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Mentzer, J. T., Fonghin, J. H., & Golicic, S. L. (2000). Supply chain collaboration: enablers, impediments and Benefits. *Supply Chain Management Review*, 4(4), 52-58.
- Mentzer, J. T., Moon, M. A., Estampe, D., & Margolis, G. (2007). Demand management. In J. T. Mentzer, M. B. Myers & T. P. Stank. *Handbook of global supply chain management* (pp. 65-85). Thousand Oaks: Sage.
- Milliken, A. L. (2008). Sales & operations planning: building the foundation. *Journal of Business Forecasting*, 27, 4-12.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Richey, R. G. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237-256. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090510634539>.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <http://dx.doi.org/10.2307/1252308>.
- Mouritsen, J., Skjøtt-Larsen, T., & Kotzab, H. (2003). Exploring the contours of supply chain management. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(8), 686-695. <http://dx.doi.org/10.1108/09576060310503483>.
- Parker, D., & Hartley, K. (1997). The economics of partnership sourcing versus adversarial competition: a critique. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(2), 115-125. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00004-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00004-X).
- Rainbird, M. (2004). Demand and supply chains: the value catalyst. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3/4), 230-250. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030410533565>.
- Rexhausen, D., Pibernik, R., & Kaiser, G. (2012). Customer-facing supply chain practices—The impact of demand and distribution management on supply chain success. *Journal of Operations Management*, 30(4), 269-281. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2012.02.001>.
- Sabath, R. E., & Fontanella, J. (2002). The unfulfilled promise of supply chain collaboration. *Supply Chain Management Review*, 6(4), 24-29.
- Santos, J. B., & D'Antone, S. (2014). Reinventing the wheel? A critical view of demand-chain management. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1012-1025. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.014>.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 13(1), 15-30. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090210806333>.
- Soonhong, M., & Mentzer, J. T. (2000). The role of marketing in supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 9(30), 765-787.
- Stank, T. P., Keller, S. B., & Daugherty, P. J. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29-48. <http://dx.doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>.
- Vieira, J., Yoshizaki, H., & Ho, L. (2009). Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. *Supply Chain Management: an international Journal*, 14(1), 11-21. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540910927269>.
- Vollmann, T. E., Berry, W. L., Whybark, D. C., & Jacobs, F. R. (2004). *Manufacturing planning and control for supply chain management*. Boston: McGraw-Hill.
- Walters, D. (2006). Demand chain effectiveness supply chain efficiencies. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3)
- Walters, D., & Rainbird, M. (2004). The demand chain as an integral component of the value chain. *Journal of Consumer Marketing*, 21(7), 465-475. <http://dx.doi.org/10.1108/07363760410568680>.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17. <http://dx.doi.org/10.2307/1251983>.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.