

## **GESTÃO DA DEMANDA: AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO ATACADO DISTRIBUIDOR**

**Daniel Silva dos Santos<sup>1</sup>**

**Fernando Rodrigues de Amorim<sup>2</sup>**

**Leonardo Augusto Amaral Terra<sup>3</sup>**

**RESUMO:** Com a busca por velocidade e flexibilidade no atendimento ao cliente a gestão da demanda se tornou um processo chave das organizações, alavancada pelo modelo atual de competição. Nele a gestão da demanda torna-se fundamental para maximizar o desempenho de toda a cadeia. Diante dessa realidade, o presente artigo se propõe a identificar as principais dificuldades enfrentadas pelo atacado distribuidor na gestão da demanda. Através de entrevistas semiestruturadas e com o auxílio do software Tropes na análise de conteúdo, identificou-se que os principais desafios na gestão da demanda no atacado distribuidor são: cenário econômico, equipe, responsabilidade, variabilidade, sazonalidade, confiança, falha, comunicação, liderança e metas.

**Palavras-chaves:** Gestão da Demanda. Gestão da Cadeia de Suprimentos. Atacado Distribuidor.

---

<sup>1</sup> Engenheiro de Produção pela Universidade de Ribeirão Preto, UNAERP, Ribeirão Preto, São Paulo/Brasil. E-mail: danielnsk2011@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutorando em Engenharia Agrícola na Universidade Estadual de Campinas, UNICAMP, Campinas, São Paulo/Brasil. E-mail: fernando-r-a@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, USP, Ribeirão Preto, São Paulo/Brasil. E-mail: prof@leoterra.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, presencia-se um novo modelo de competição entre as organizações, segundo Christopher (2007), a principal diferença do modelo atual em relação ao seu antecessor é que uma organização não pode mais competir individualmente com outras organizações “isoladas”. Em vez disso, é necessário prover um fornecimento com valor agregado que seja mais responsivo ao mercado em constante transformação e mais consistente e confiável na entrega de valor ao cliente.

A busca por flexibilidade no atendimento da demanda, associada ao aumento das transações comerciais e a revenda de pequenos lotes, levaram o atacado distribuidor a ser responsável por atender grande parte da demanda do varejo, pois uma fatia do mercado deixou de ser atendida diretamente pela indústria. O atacado distribuidor é um canal de distribuição da indústria que possibilita que pequenos e médios varejistas tenham acesso á mercadorias, que não conseguiriam adquirir, devido ao volume.

Diante desse cenário, diversos estudos e fóruns especializados foram realizados e criados, dentre eles, o *Global Supply Chain Forum* (GSCF) referência mundial, que propõe um modelo de gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) baseado na integração de oito processos chave de negócios que se divide em: (1) Gestão de relacionamento com o cliente, (2) Gestão de serviço ao cliente, (3) Gestão da demanda, (4) Processamento de pedidos, (5) Gestão do fluxo de manufatura, (6) Gestão de relacionamento com fornecedores, (7) Desenvolvimento de produto e comercialização e (8) Gestão de retorno (CROXTON et al., 2002), dentre esses processos, destaca-se a gestão da demanda, pois é por meio dela que os envolvidos na cadeia de suprimentos se baseiam para elaborar estratégias colaborativas, além de impactar no desempenho operacional das organizações envolvidas. Alguns fatores como a complexidade de ofertas de produtos e táticas de marketing combinados com ciclo de vida de produtos mais curtos exige maior flexibilidade e consistência na determinação dos requisitos de estoque, portanto, a gestão da demanda visa garantir que a organização possua a capacidade de atender ao mercado (BROWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Diante do apresentado, este artigo teve como objetivo identificar quais são as principais dificuldades na gestão da demanda no atacado distribuidor, com essa pesquisa pretende-se demonstrar e relacionar a importância de possuir um processo de gestão da demanda estruturado.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Cadeia de Suprimentos

A cadeia de suprimentos é um conceito amplo que engloba todos os estágios envolvidos no atendimento do pedido de um consumidor final, desse modo, gerenciar a cadeia de suprimentos é coordenar os processos chaves do negócio e as relações com os clientes e fornecedores, buscando melhorar o desempenho a longo prazo. Dessa forma, o valor entregue ao consumidor final é maximizado, além de resultar num menor custo para a cadeia de suprimentos como um todo (CHRISTOPHER, 2007; CHOPRA; MEINDL, 2003; MENTZER et al., 2001). Gerenciar a cadeia de suprimentos é extremamente difícil devido à complexidade de sua estrutura e da variabilidade que caracteriza os fluxos entre os envolvidos (TAYLOR, 2005).

Para Lambert (2008) a SCM possui duas abordagens, a primeira foca na reunião das expectativas do cliente para cada transação, já a segunda abordagem foca na gestão de relacionamentos na cadeia de suprimentos e é baseado em uma visão evolutiva do marketing, assim, gerir a SCM é gerir o relacionamento a jusante e montante, buscando integrar pessoas, processos e organizações.

O quadro 1 apresenta a evolução da logística ao SCM, que se divide em quatro fases.

Atuação segmentada	As organizações buscavam formar lotes econômicos para transportar os produtos sem considerar o estoque e os modos de transporte com o menor custo e maior capacidade.
Integração rígida	Iniciava-se a busca por racionalização integrada da cadeia de suprimentos, contudo com pouca ou nenhuma flexibilidade.
Integração flexível	Era possível notar uma maior preocupação com a satisfação do cliente, busca contínua de redução de estoques, introdução do Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI), através dessa ferramenta os sistemas das empresas envolvidas se comunicam, havendo troca de documentos e informações com estrutura padronizada.
Integração estratégica	Cada elemento da cadeia não tem mais um papel delineado, mas atuam de forma colaborativa e estratégica buscando a satisfação do cliente final.

Quadro 1 - Evolução da logística ao SCM

Fonte: Adaptado de Novaes (2007).

De acordo com o GSCF gerenciar a cadeia de suprimentos é integrar os processos chave de negócio por meio de redes de relacionamento desde o fornecedor primário até o consumidor

final (CROXTON et al., 2002), portanto a cadeia de suprimentos exige que os processos gerenciais deixem de se focar apenas nas áreas funcionais de cada empresa e conecte parceiros comerciais e cliente para além das fronteiras organizacionais, a gestão dessas redes complexas de relacionamento entre empresas, impulsiona o posicionamento estratégico e melhora o desempenho operacional maximizando o valor gerado pela cadeia de suprimentos. A diferença entre o valor do produto final e o esforço realizado por toda a cadeia de suprimentos para atender ao pedido do consumidor final, pode se considerar como valor gerado, assim com a mudança de percepção, a cadeia de suprimentos está se transformando na cadeia de valor (BROWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007; CRISTOPHER, 2007; CHOPRA; MEINDL, 2003).

Atualmente a tendência é o desenvolvimento de relações de longo prazo, com número limitado de fornecedores e com base na confiança mútua. Essa nova perspectiva muda os modelos tradicionais de canais, que deixa de serem organizações isoladas comprando e vendendo estoques entre si e passam para um patamar onde o fornecedor deve ser considerado uma extensão das operações do cliente. Dessa forma percebe-se o aumento da competitividade, eficiência e promoção da melhoria contínua (CHRISTOPHER, 2007; BROWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Com o foco voltado para a maior satisfação do cliente, sendo esse o principal objetivo da cadeia de suprimentos, os seus integrantes, estão tendo que abandonar estratégias e atitudes individualistas e adotar posições colaborativas, formando parcerias, visando o aumento de participação de mercado (NOVAES, 2007).

Segundo Chopra e Meindl (2003) para que haja uma coordenação na cadeia de suprimentos cada estágio tem que ter consciência do impacto que suas ações exercem sobre os outros estágios. Desse modo, conforme as informações circulam pela cadeia de suprimentos, elas vão sendo distorcidas, caso incompletas ou não compartilhadas entre as empresas envolvidas, ocasionam o chamado efeito chicote, uma distorção da informação entre os estágios da cadeia, levando as organizações a fazer análises muito distintas sobre a demanda, resultando na falta de coordenação entre os estágios, tal efeito, pode ser observado na figura 1. O efeito chicote ou amplificação da demanda é causado por quatro fatores: a atualização da previsão de demanda, periodicidade das ordens de compra, flutuação dos preços, excesso de demanda (LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997). Para criação de parcerias eficazes na cadeia de

suprimentos é necessário avaliar o valor do relacionamento, formular contratos detalhados e eficazes, projetar e propor soluções para possíveis conflitos (CHOPRA; MEINDL, 2003).

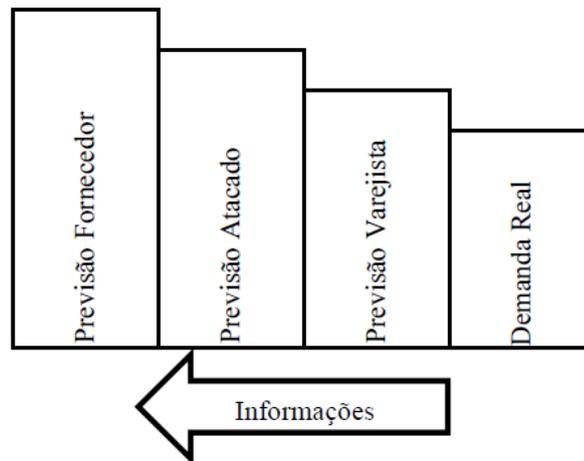


Figura 1 - Efeito chicote

Fonte: Adaptada de Chopra e Meindl (2003).

Segundo Pires (2007), os níveis de relacionamento entre as empresas em uma SCM podem ser apenas comercial, acordos não contratuais, acordos via licença, alianças, parcerias, *joint ventures* até integração vertical, em decorrência do interesse pela SCM, diversas ferramentas e práticas colaborativas surgiram, dentre elas: Intercambio Eletrônico de dados (EDI), Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), Estoque Gerenciado pelo Fornecedor (VMI), Reposição Contínua (CR), Planejamento, Previsão e Reabastecimento Colaborativo (CPFRC).

A formação de cadeias colaborativas se baseia em duas premissas: primeira, o comportamento colaborativo irá reduzir o risco e aprimorar a eficiência do processo logístico, segunda, possibilita eliminar o retrabalho (BOWERSOX; CLOSS, 2001). Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996) acreditam que relacionamentos em longo prazo, necessita além de confiança e conhecimento mútuo, deve possuir alguns elementos essenciais para alcançar sucesso na parceria, são alinhamento estratégico, comprometimento, gestão dos recursos humanos e financeiros, busca pelo aumento da competitividade da parceria a longo prazo, estabelecimento de metas e avaliação de desempenho.

## 2.2 Gestão da demanda

Para Proud (1999) demanda significa a necessidade de um produto, gerenciar a demanda, facilita o planejamento do consumo de recursos e maximiza o desempenho da organização (APICS, 1998). Segundo Chase e Aquilano (1995) a gestão da demanda tem como objetivo coordenar e controlar a demanda para que a organização seja eficiente e possua prazos de entregas que sejam cumpridos. Em longo prazo é a base para formulação de estratégias (VOLLMANN; BERRY; WHYBARK, 1997).

A gestão da demanda costuma ser confundida com a previsão de demanda, mas possui um conceito mais amplo, ela deve oferecer subsídios para ajustar a capacidade da organização de acordo com a necessidade do mercado, no entanto, a previsão da demanda é um elemento fundamental da gestão da demanda, pois auxilia na elaboração de estratégias colaborativas entre os membros da cadeia (CROXTON et al., 2002; BALLOU, 2006). Para Pires (2007) a gestão da demanda tem como função gerenciar a cadeia de suprimentos no sentido montante, ou seja, do consumidor final para o fornecedor primário, por isso, a incerteza da demanda têm uma grande influência na estrutura da cadeia, causando prejuízos se houver relações conflituosas entre os envolvidos e erros na previsão da demanda.

Com a busca por velocidade no atendimento de pedidos de demandas reais, a gestão da demanda se tornou um processo chave, a sua abrangência não é um consenso na literatura, diversos autores possuem visões diferentes, para Corrêa, Giansi e Caon (1997) a gestão da demanda é composta por previsão de demanda, canal de comunicação com o mercado, influência sobre o mercado, promessas de prazos, priorização e alocação, no entanto, Proud (1999) Vollmann, Collins e Cordon (1997) consideram mais três elementos entrada das ordens dos clientes, planejamento de distribuição e o nível de serviço.

Enquanto que no modelo proposto pelo GSCF, a gestão da demanda é um processo chave da gestão da cadeia de suprimentos composta por subprocessos operacionais e estratégicos, tendo como objetivo identificar a demanda através da previsão de vendas e realizar o ajuste da capacidade de atendimento, buscando reduzir a variação da demanda e aumentar a flexibilidade da organização. Com isso a organização pode conhecer a demanda e reagir com rapidez e efetividade, sem correr riscos de erro na previsão (CROXTON et al., 2002; BALLOU, 2006).

Os subprocessos estratégicos e operacionais do modelo de gestão da demanda do GSCF são apresentados no quadro 2.

Os subprocessos estratégicos fornecem a estrutura para a implementação do processo, enquanto que os subprocessos operacionais fornecem as etapas para a implementação. Para uma

gestão da demanda bem-sucedida, um plano de fluxo de informações é vital para o compartilhamento da previsão da demanda com o mínimo de distorção possível e possuir um sistema para gestão de contingências possibilita que a empresa reaja de forma eficaz á situações não planejadas (LAMBERT, 2008).

A demanda pode ser afetada por diversos fatores, tais como elasticidade do produto, promoções da empresa ou concorrentes, metas de vendas mal estabelecidas, termos de pagamentos, quantidade mínima de pedido e os canais de distribuição (CROXTON et al., 2002).

<b>Subprocessos Estratégicos</b>
Definição dos objetivos e estratégias da demanda
Definição dos procedimentos de previsão
Plano de fluxo de informação
Definição dos procedimentos de sincronização
Desenvolvimento de Sistemas para gestão de contingências
Desenvolvimento de indicadores de desempenho
<b>Subprocessos Operacionais</b>
Coleta de dados e informações
Previsão
Sincronização
Redução da variabilidade e aumento da flexibilidade
Indicadores de desempenho

Quadro 2 - Subprocessos Gestão da demanda

Fonte: Elaborado pelos autores.

Segundo Silva (1949) a lei da oferta e procura mostra que a procura por um produto é inversamente proporcional ao preço, enquanto a oferta é diretamente proporcional ao preço, no entanto, essa variação em alguns produtos é mais sensível, ou seja, o produto possui uma oferta ou procura elástica, quando ocorre o oposto a procura ou oferta do produto é inelástica. Então a elasticidade pode ser definida como a sensibilidade da oferta ou procura em relação a variação no preço, dessa forma conhecer a elasticidade do produto é fundamental na gestão da demanda.

Nesse contexto, destaca-se o atacado, segundo a Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) há vários modelos de atacado no Brasil, sendo o atacado distribuidor, distribuidor exclusivo, distribuidor especializado por categoria (DEC), o atacadista de balcão e o atacado de autosserviço, entre outros.

O atacado distribuidor compõe o canal indireto da indústria, tendo como características possuir equipes de vendas, realizar entregas aos clientes (varejistas) e possuir contratos de exclusividades com algumas indústrias. Na figura 2 pode se observar a função do atacado distribuidor como um canal de distribuição da indústria, que efetua a compra de produtos em grandes quantidades, desconsolidando lotes completos e revendendo para os varejistas em pequenos lotes de acordo com a sua necessidade. O atacado é o meio por onde são comercializados os produtos que abastecem os varejistas que não têm volume para comprar diretamente da indústria, realiza funções transacionais e logística, facilitando a chegada dos produtos aos consumidores finais (CAMAROTTO, 2009; NOVAES, 2007).

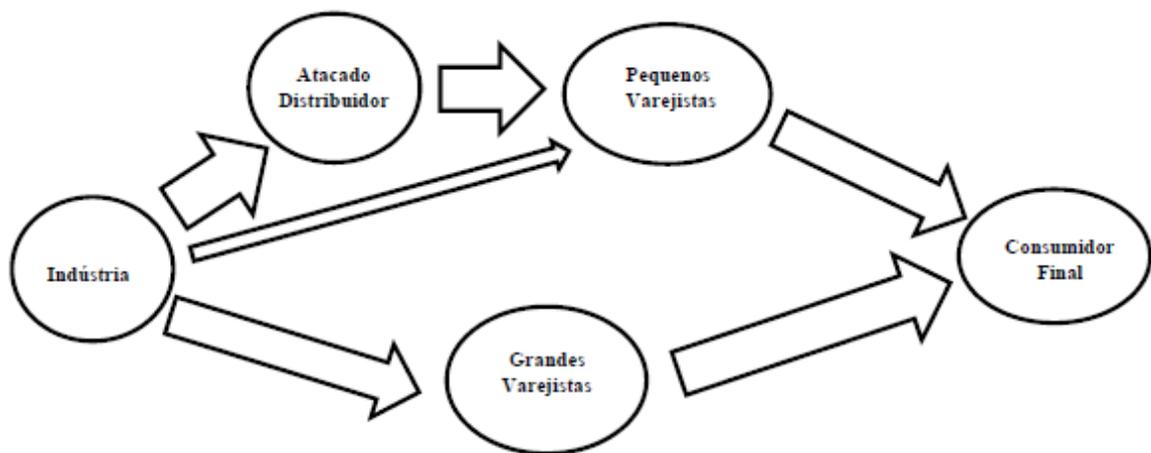


Figura 2 - Atacado distribuidor

Fonte: Adaptada de Camarotto (2009), Novaes (2007).

O atacado distribuidor sendo um agente intermediário na cadeia de suprimentos concede à indústria informações sobre o cliente e identifica tendências no mercado, dessa forma, a gestão da demanda tem um papel fundamental no atacado distribuidor.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

#### 3.1 Protocolo de estudo

A partir do referencial teórico apresentado, esse estudo teve como objetivo identificar quais são as principais dificuldades encontradas na gestão da demanda no atacado distribuidor. Essa pesquisa se caracteriza como exploratória de natureza qualitativa, pois um estudo exploratório busca conhecer e entender melhor sobre o assunto estudado (GIL, 2010; BARROS,

2007; VERGARA, 2003). Para tal, foi utilizado o método de estudo de caso múltiplos, segundo Yin (2003) esse modelo possui benefícios analíticos em comparação ao estudo de caso único, por permitir encontrar comportamentos semelhantes nos casos estudados, sendo que no momento de definir o tamanho da amostra estudada se deve seguir a lógica da replicação. Por ser uma pesquisa exploratória possui limitações, os resultados encontrados podem servir de base para pesquisas futuras, sendo um estudo de caso realizado no atacado distribuidor não se pode afirmar que teria os mesmo resultados em outros setores.

### **3.2 Procedimento de coleta dos dados**

A pesquisa foi constituída por cinco atacados distribuidor, selecionados da base dados de fornecedores de um supermercado, foram levados em consideração fatores como: disponibilidade de participar do estudo e grau de importância como fornecedores chaves. Inclusive, seus nomes foram transcritos de modo alfabético para assegurar o sigilo das informações prestadas e dos participantes da pesquisa.

Para levantamento dos dados foi realizada uma pesquisa por meio de entrevista semiestruturada, que de acordo com Manzini (1990/1991) esse método possui como ponto forte, não seguir um padrão de alternativas, composto por um questionário com perguntas principais e sendo suportadas por perguntas esporádicas para sanar alguma dúvida ou consolidar a resposta obtida durante a entrevista.

A entrevista foi realizada com o profissional responsável pela gestão da demanda em cada atacado distribuidor estudado, dividida em duas partes, na primeira etapa utilizou um questionário baseado em Moysés (2007) onde buscou identificar as principais características da empresa e do profissional entrevistado, na segunda etapa foi utilizado um questionário com cinco perguntas abertas, referente á gestão da demanda na organização em estudo, possibilitando que o profissional descrevesse as principais dificuldades encontradas.

### **3.3 Procedimento de análise dos dados**

Para análise dos dados foi realizada a análise de conteúdo, o estudo utilizou o software Tropes, ferramenta que auxilia na análise de conteúdo em pesquisas qualitativas, tendo como benefícios velocidade, flexibilidade e clareza nas análises (BANDEIRA DE MELLO, 2006; GODOI et al., 2006). Neste software, cada variável identificada na entrevista é representada por uma esfera cujo volume é proporcional ao número de palavras encontradas na pesquisa. A

distância entre a esfera do centro e as demais esferas é proporcional ao nível de relação entre elas. Assim, quando há duas variáveis próximas, representa forte relação entre si e quando estão distantes, possuem pouca relação.

Para auxiliar na compreensão do processo de gestão da demanda, foi elaborado um mapa cognitivo baseado na análise das entrevistas. Através do Tropes as seguintes variáveis foram analisadas devido a sua importância para o estudo: (1) Demanda, (2) Relação entre parceria e fornecedores, (3) Informação, (4) Dificuldade. Com o intuito de complementar a análise das dificuldades encontradas foi elaborado um gráfico radar, que possibilita visualizar o peso de cada dificuldade apresentada, de acordo com a frequência que foi citada.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Caracterização das empresas**

As empresas entrevistadas fazem parte do setor atacadista, de acordo com os resultados do Ranking ABAD/Nielsen 2015 – ano base 2014 o segmento atacadista distribuidor respondeu por uma fatia de 51,7% do mercado merceário nacional.

A empresa A foi fundada em Ribeirão Preto - SP no ano de 1991 com 25 anos de atuação no mercado, atualmente possui uma sede com 16000 m<sup>2</sup>, sendo 8000 m<sup>2</sup> de área construída para armazenagem e movimentação com localização estratégica. Atende 150 cidades dentro de um raio de 180 km de Ribeirão Preto com frota própria e terceirizada. A empresa não possui filial, conta com aproximadamente 150 funcionários diretos, tendo como principais clientes os supermercados, possui um faturamento anual de R\$ 40 milhões. O entrevistado na empresa A exerce a função de coordenador comercial, com 9 anos de experiência na função, possui ensino superior incompleto.

A empresa B foi fundada em Poços de Caldas - MG no ano de 1928 com 88 anos de atuação no mercado, está entre os 10 maiores atacados do Brasil, distribui aproximadamente 3000 itens diariamente com entregas em até 48 horas inclusive em São Paulo capital, atualmente possui duas unidades, a segunda unidade se localiza estrategicamente na cidade de Campinas – SP possui área de 30000 m<sup>2</sup>, sendo 18000 m<sup>2</sup> destinada à armazenagem com 12000 células divididas em 6 níveis, conta com 27 docas automatizadas, além de vendas em ambiente real time. A empresa conta com mais de 1000 funcionários diretos e indiretos, atende supermercados, mercados e minimercados, possui um faturamento anual de R\$ 600 milhões. O entrevistado na empresa B exerce a função de gerente de mercado, com 13 anos de experiência na função e à 4 anos na empresa, possui formação em gestão comercial.

A empresa C foi fundada em Bebedouro – SP no ano de 2001 com 15 anos de atuação no mercado, iniciou-se como uma distribuidora de bebidas e atualmente tem como foco a distribuição de produtos na categoria de higiene, uso pessoal e do lar, contando com acordos de exclusividades com algumas indústrias, além de ter como ponto forte, a logística própria, que atende todo o estado de São Paulo, exceto capital e litoral. A empresa possui duas unidades estrategicamente situadas em Bebedouro e Americana, conta com mais de 150 funcionários diretos, possui um faturamento anual de R\$ 250 milhões. O entrevistado na empresa C exerce a função de gerente de vendas, com 4 anos de experiência na função e á 10 anos na empresa.

A empresa D foi fundada em Franca – SP no ano de 1972, com 44 anos de atuação no mercado, referência em distribuição no interior de São Paulo. A empresa conta com mais de 500 colaboradores, atende aproximadamente 120 cidades, tendo como principais clientes supermercados de médio porte. Possui um faturamento anual de R\$ 84 milhões. O entrevistado na empresa D exerce a função de supervisor de vendas, com 5 anos de experiência na função e á 8 anos na empresa, possui formação em marketing.

A empresa E foi fundada em Bauru – SP no ano de 2011, com 5 anos de atuação no mercado realizando a distribuição de produtos dos setores alimentícios, higiene pessoal, beleza e limpeza, atua em uma área geográfica que compreende mais de 200 cidades, estrategicamente situada para atender as principais cidades do interior de São Paulo. Apesar de ser uma empresa nova, conta com 50 anos de experiência em distribuição no setor de bebidas dos seus fundadores. Possui um faturamento anual de R\$ 100 milhões. O entrevistado na empresa E exerce a função de gerente regional de vendas, com 26 anos de experiência na função e á 12 meses na empresa.

As empresas estudadas possuem tempo de atuação no mercado e faturamento diferentes, tal fenômeno consolida os resultados encontrados, pois se pôde observar quais as dificuldades enfrentadas na gestão da demanda por empresas com diferentes níveis de maturidade no mercado e como possuir um processo estruturado afeta o desempenho da empresa.

## **4.2 Apresentação dos resultados**

Após a análise dos dados levantados pode-se observar que das cinco empresas entrevistadas, apenas duas delas conhecia o modelo proposto pelo GSCF e apenas uma aplicava na organização. “A empresa trabalha com a gestão da demanda, aplicando o GSCF, integrando o ponto de origem, até o ponto de consumo” respondeu o entrevistado da empresa E, já a

empresa A que também conhecia o modelo, afirma “... damos feedback á indústria sobre os nossos clientes, mas em suma aplicamos o modelo dentro do que nos cabe”, apesar de ser a empresa com o menor tempo de atuação no mercado, a empresa E possui o processo de gestão da demanda mais estruturado, dessa forma, conhecer e aplicar o modelo proposto pelo GSCF permite a empresa possuir uma maturidade no processo de gestão da demanda, superior á empresas que contam com um tempo maior de atuação no mercado.

Este trecho da entrevista da empresa C “A capacidade é definida pelo fornecedor através de metas estabelecidas de acordo com a participação de mercado do produto, para sincronizar essa capacidade com a demanda realizamos promoções, negociamos espaços na gôndola, para maximizar nossos resultados, motivamos o colaborador estar próximo do cliente, possibilitando conhecer a demanda real de nossos produtos” confirma a afirmação, que com a busca por velocidade no atendimento de pedidos de demandas reais, a gestão da demanda se tornou um processo chave, sendo que identifica a demanda através da previsão de vendas, ajustando a capacidade com a demanda (CROXTON et al., 2002) maximizando o desempenho da organização (APICS, 1998).

Através da análise realizada pelo Tropes, o mapa mental da figura 3, foi elaborado para demonstrar as principais variáveis presentes no processo de gestão da demanda e como relacionam entre si, facilitando a compreensão do processo como todo e possibilitando visualizar a amplitude da gestão da demanda na organização, integrando desde níveis operacionais ao nível estratégico, considerando fatores internos e externos. O mapa cognitivo ilustra o fato apresentado no referencial sobre não haver um consenso na literatura quando se refere à abrangência da gestão da demanda.

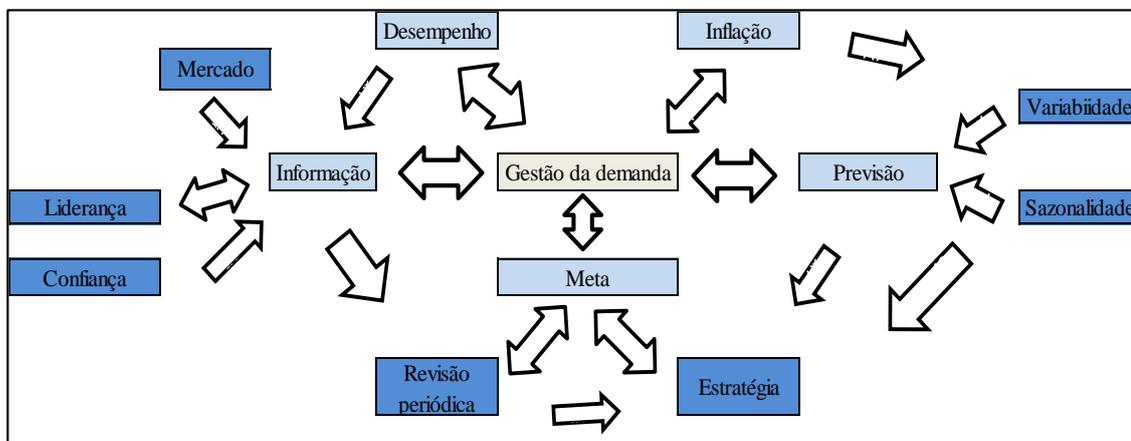


Figura 3 - Mapa Cognitivo

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados do software Tropes.

A figura 4 reforça a ideia apresentada no mapa cognitivo, da necessidade de se gerenciar a demanda devido aos inúmeros fatores que a influenciam e se tratando de gestão da demanda não se deve negligenciar alguns fatores, como a previsão da demanda, sazonalidade do produto, estabelecimento de metas e a negociação entre as partes envolvidas, formando parcerias com fornecedores chaves e estreitando o relacionamento com os principais clientes, caso tais fatores forem negligenciados, impactam negativamente no desempenho da empresa, podendo ser intensificado por fatores econômicos como inflação.

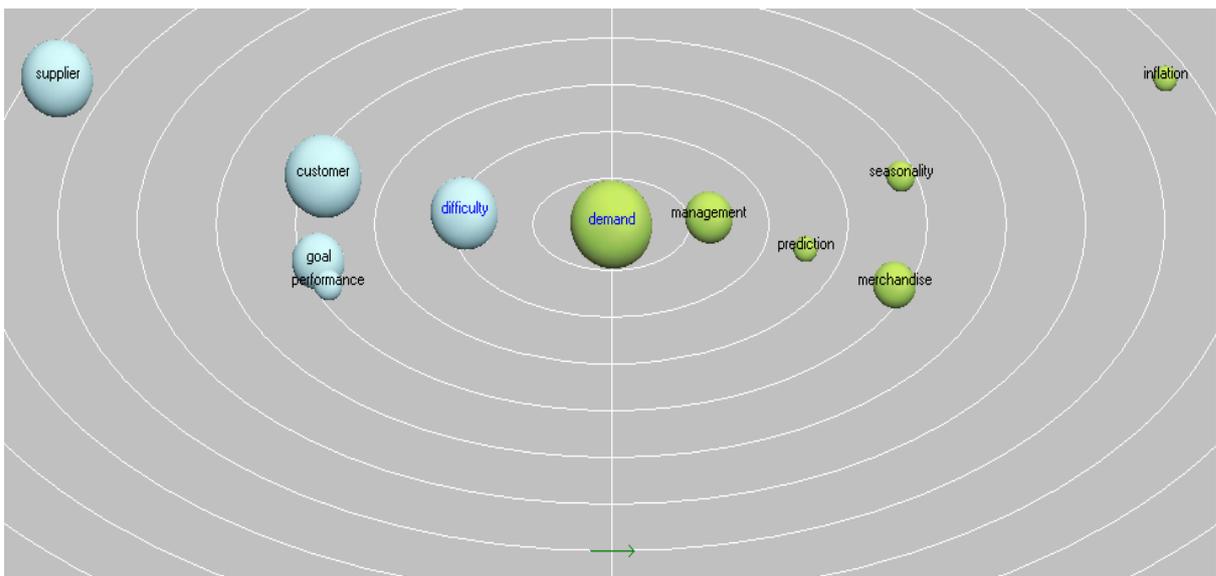


Figura 4 - Análise da variável Demanda

Fonte: Software Tropes.

A empresa B, demonstra se preocupar com alguns desses fatores, o entrevistado da empresa B afirma “As previsões de demandas são analisadas e revisadas mensalmente de acordo com sazonalidade e situação da economia brasileira. As metas são baseadas sempre no ano anterior com a previsão ou necessidade de crescimento da empresa” no trecho da entrevista da empresa E percebe-se a maturidade do seu processo de gestão da demanda “As estratégias (gestão da demanda) são definidas pela diretoria, em comum acordo com as áreas envolvidas, todos devem estar envolvidos no resultado da empresa. Existe um budget (orçamento) elaborado pelo fornecedor, com as suas necessidades de venda. Este objetivo é negociado com a diretoria comercial e financeira da empresa. É formulado um plano de negócios, envolvendo vendas, marketing e merchandising. Diante desse plano, é discutido volume, lucratividade, exposição no ponto de venda, ações para os clientes em forma de promoção e resultado”.

A figura 5 confirma a afirmação, que com o desenvolvimento de relações de longo prazo, com número limitado de fornecedores e com base na confiança mútua, ocorre o aumento da competitividade e eficiência (CHRISTOPHER, 2007; BROWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007), segundo a empresa A “Quando ocorre situações que não estão no planejamento, buscamos através de parcerias com fornecedores sanar a dificuldade...” para a empresa B “... quando a demanda é acima do normal corremos para comprar, através de parcerias com fornecedores, que auxilia numa resposta rápida a tais situações” a empresa D complementa “Parceria com fornecedores é fundamental, para suprir a divergência na demanda, com agilidade e flexibilidade” para a empresa E “Sempre deve haver canais abertos entre os aliados estratégicos, empresa/fornecedor/cliente, para conter qualquer tipo de contingência”. As respostas das empresas entrevistadas evidencia a afirmação de Lambert (2008) que para uma gestão da demanda bem-sucedida, possuir um sistema para gestão de contingências é fundamental, possibilitando que a empresa reaja rapidamente á situações não planejadas.

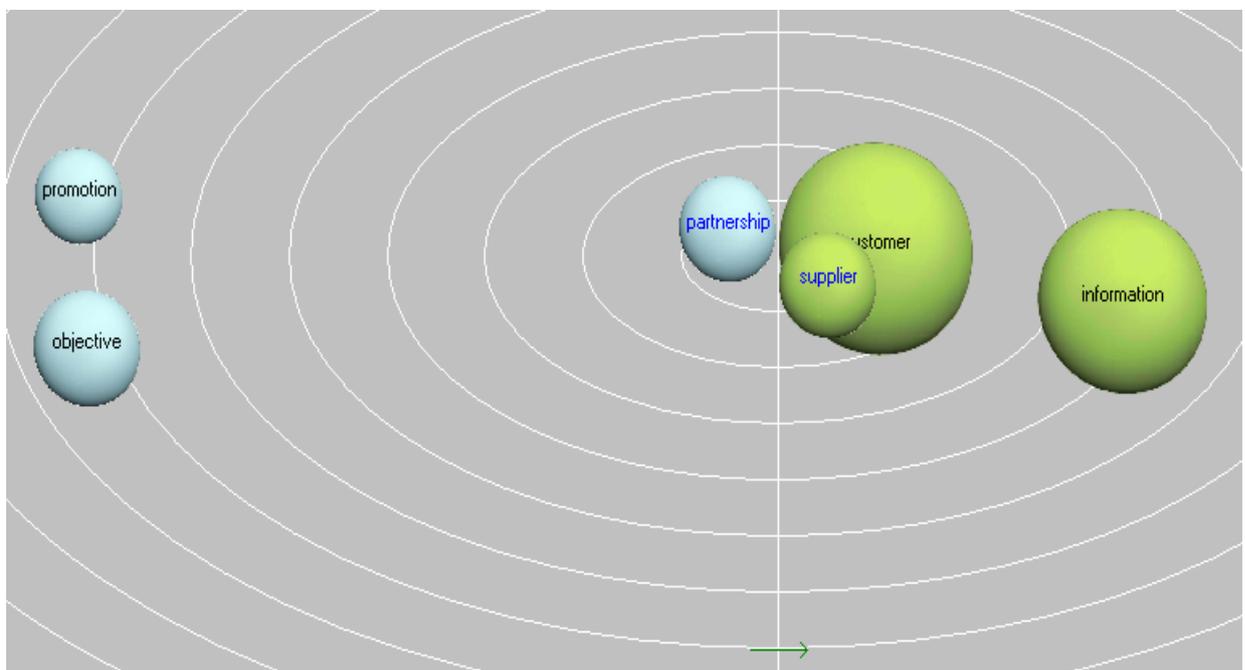


Figura 5 - Relação entre Parceria e Fornecedores

Fonte: Software Tropes.

Como se pode observar na figura 5 a informação tem forte influência na relação entre parceria e fornecedores, pois como Chopra e Meindl (2003) defendem para que haja uma coordenação cada estágio tem que ter consciência do impacto que exerce sobre os outros

estágios, as informações não devem ser distorcidas, nem incompletas ou não compartilhadas. Para o entrevistado da empresa D “Informação é decisiva no negócio, por isso tomamos sempre o cuidado de certificar que todos saibam o que está acontecendo, a onde estamos e onde precisamos chegar para isso a informação é passada para liderança e cada líder tem a responsabilidade de conduzir sua equipe ao resultado esperado, as principais dificuldades é falha nas comunicações, pessoas desinteressadas ou até mesmo despreparadas” com a resposta da empresa A, percebe-se a importância do mercado e cliente para a variável informação demonstrada na figura 6 “Semanalmente reunimos os gestores das áreas, nesta reunião cada gestor já apresenta os dados e as informações coletadas no mercado com o cliente”.

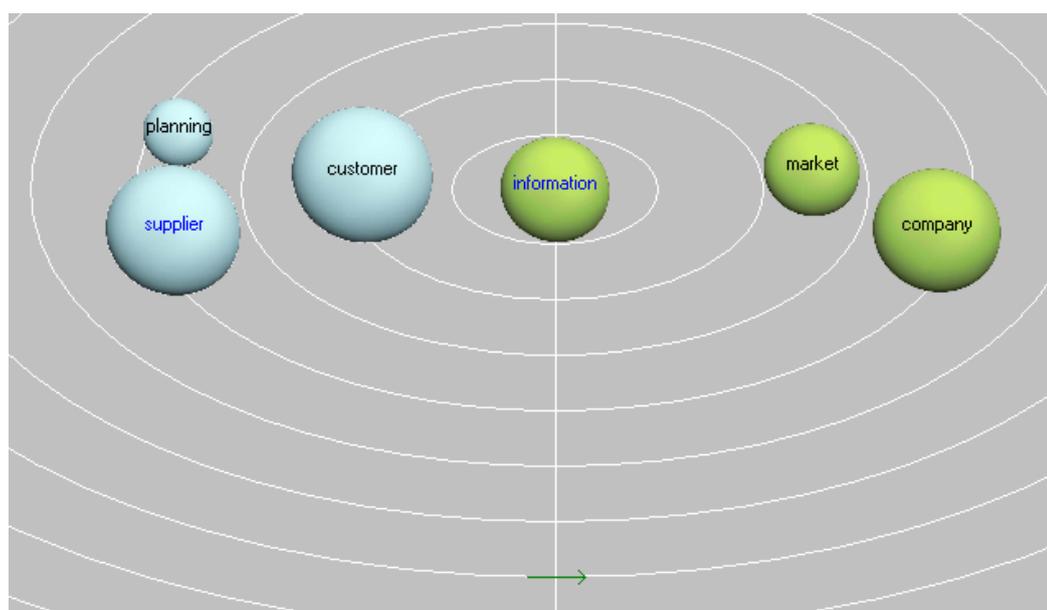


Figura 6 - Análise da variável Informação

Fonte: Software Tropes.

Na empresa E “Todo fluxo de informação provém do sistema integrado entre, empresa, fornecedor e cliente. As dificuldades encontradas muitas vezes, é o tipo de sistema usado entre as partes, nem sempre os softwares conversam entre si”, como apontado pelo entrevistado E, sem um planejamento de como a informação circulará entre as empresas, haverá informações que deixarão de ser compartilhadas, afetando toda a cadeia.

Com a análise da variável dificuldade no contexto da gestão da demanda, apresentada na figura 7, se pode observar as principais dificuldades elencadas pelos entrevistados: (1) cenário econômico: o momento atual do país com elevadas taxas de juros e inflação, influencia no poder

de compra do consumidor final, (2) equipe: recursos humanos é uma variável importante na busca por melhores resultados, os colaboradores devem entender quais são os objetivos da organização, (3) responsabilidade: cada estágio precisa ter consciência de como suas ações afeta os demais, (4) variabilidade: com tantos fatores agindo sobre a demanda, sua variação é inevitável, a empresa deve buscar reduzir tal variação, (5) sazonalidade: conhecer a sazonalidade dos produtos, permite uma previsão mais precisa, (6) confiança: um dos principais pontos para uma parceria bem-sucedida, é a confiança entre os envolvidos, (7) falha: devido a complexidade da gestão da demanda falhas acontecem, mas o atacado distribuidor precisa desenvolver métodos que minimize as falhas, (8) comunicação: o fluxo de informação e a comunicação entre fornecedor, empresa e cliente é extremamente difícil, padronizando a forma como a informação circula e facilitando a comunicação entre as empresas, se evita o efeito chicote e outros problemas que podem comprometer o desempenho da gestão da demanda, (9) liderança: sem a participação e comprometimento da alta administração e líderes de equipes, a organização não alcançará os objetivos definidos, (10) meta: é um meio utilizado para ajustar a capacidade com a demanda, caso mal estabelecida provoca o efeito contrário.

Para alcançar os resultados esperados, realizar reuniões periódicas entre diretoria, líder de cada área e fornecedores chaves é fundamental para superar as dificuldades presentes no processo.

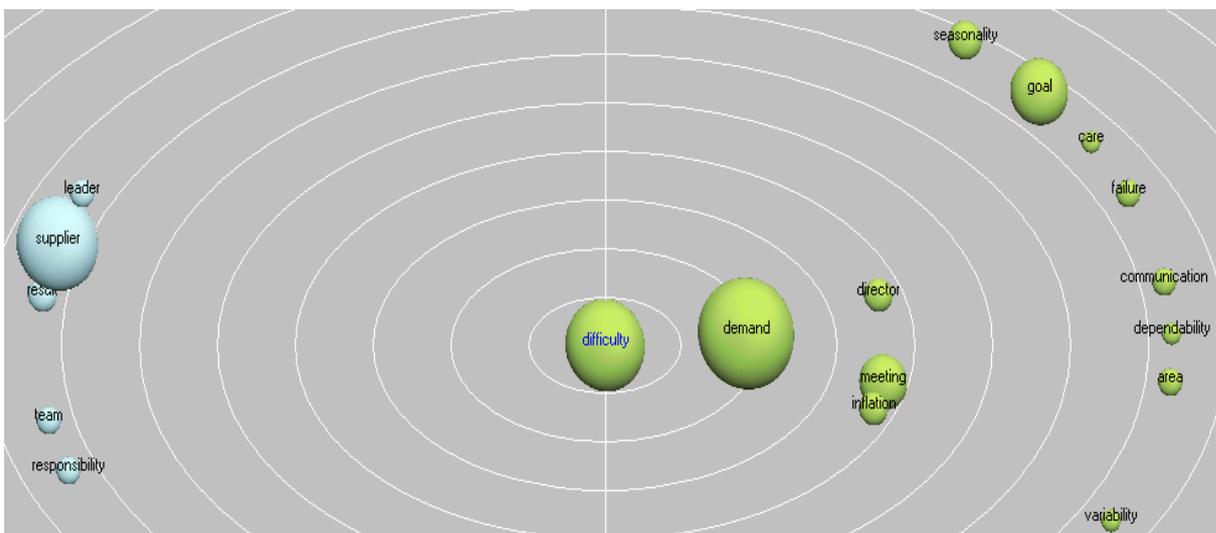


Figura 7 - Análise da variável Dificuldade

Fonte: Software Tropes.

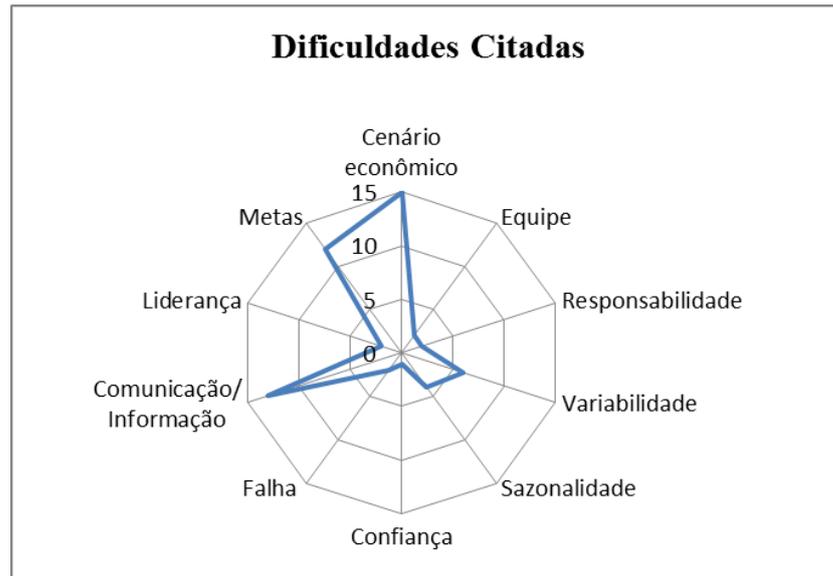


Figura 8 - Ocorrência das dificuldades citadas pelos entrevistados

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados do software Tropes.

Baseado na análise de conteúdo realizado pelo Tropes, a figura 8 foi elaborada para facilitar a visualização do peso de cada dificuldade elencada nas entrevistas de acordo com a frequência que foi citada pelos entrevistados.

Uma das dificuldades elencadas e unanimidade entre os entrevistados é a situação econômica do país, sendo esse o maior desafio na gestão da demanda do atacado distribuidor, o resultado encontrado é uma particularidade do cenário brasileiro. Para o entrevistado A “A maior dificuldade é a variabilidade da demanda, devido à situação econômica...” segundo o entrevistado B “Principal dificuldade na hora de definir o objetivo da gestão da demanda é a instabilidade econômica brasileira” o entrevistado C afirma “As principais dificuldades são as ações dos concorrentes que comprometem a nossa demanda e alguns efeitos econômicos, como inflação do período” o entrevistado E complementa “Principais problemas encontrados atualmente, envolve o cenário econômico”.

## 5 CONCLUSÃO

Esse estudo buscou identificar quais são as principais dificuldades da gestão da demanda enfrentadas pelo atacado distribuidor. Durante o artigo foi apresentada a importância da gestão da demanda para o alcance dos resultados da organização e seus efeitos na cadeia de suprimentos, desde o fornecedor primário até o consumidor final.

Através dos procedimentos de pesquisas e análise dos dados, o estudo apontou as principais dificuldades de se obter sucesso na gestão da demanda no atacado distribuidor: (1)

cenário econômico, (2) equipe, (3) responsabilidade, (4) variabilidade, (5) sazonalidade, (6) confiança, (7) falha, (8) comunicação, (9) liderança, (10) metas. As entrevistas também demonstraram que a empresa que conhecia e aplicava o modelo do GSCF possuía maior maturidade no processo de gestão da demanda. Entre os resultados encontrados, pode-se destacar uma particularidade do cenário brasileiro, sendo unanimidade entre os entrevistados, fatores econômicos como inflação e juros, são considerados a principal dificuldade de se alcançar os resultados planejados pela empresa dentro do contexto de gestão da demanda.

Dessa forma, os resultados encontrados são significantes para o setor atacadista distribuidor e para área em estudo, pois apesar de serem resultados de caráter preliminar, o presente estudo deixou evidente que a gestão da demanda é um processo complexo e que há inúmeras dificuldades que afetam seu desempenho, demonstrou também que o cenário atual do Brasil não favorece a gestão da demanda e constatou que o modelo proposto pelo GSCF garante à empresa um processo mais estruturado, maximizando seu resultado.

## **DEMAND MANAGEMENT: THE DIFFICULTIES FACED BY THE WHOLESALE DISTRIBUTOR**

**ABSTRACT:** With the search for speed and flexibility in customer service, demand management has become a key process of organizations, leveraged by the current model of competition. In it demand management becomes critical to maximizing the performance of the entire chain. Given this reality, the present article aims to identify the main difficulties faced by the wholesale distributor in the management of demand. Through the semi-structured interviews and with the help of Tropes software in the content analysis, it was identified that the main challenges in the wholesale distributor demand management are: economic scenario, team, responsibility, variability, seasonality, confidence, failure, communication, leadership and goals.

**Keywords:** Demand Management. Supply Chain Management. Wholesale Distributor.

Originals recebidos em: 23/11/2016

Aceito para publicação em: 09/07/2017

## REFERÊNCIAS

APICS **Dictionary**: Terry College of Business, University of Georgia, 9th ed., 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES DE PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS. ABAD: setor no Brasil, Recuperado em 13 de março de 2016, de [http://www.abad.com.br/ds\\_setor\\_brasil.php](http://www.abad.com.br/ds_setor_brasil.php).

BALLOU, RONALD H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial 5. ed.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

BARROS, AIDIL J. S.; LEHFELD, NEIDE A. S. **Fundamentos de metodologia científica 3. ed.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D. **Logística Empresarial – O processo de integração da cadeia de suprimentos.** São Paulo, Atlas, 2001.

BOWERSOX, DONALD J.; CLOSS, DAVID J.; COOPER, M. BIXBY. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CAMAROTTO, MÁRCIO ROBERTO. **Gestão de atacado e varejo.** Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

CHASE, R.B.; AQUILANO, N.J.: **Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones.** México, McGraw-Hill, 1995.

CHRISTOPHER, MARTIN. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor 2. ed.** São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CHRISTOPHER, MARTIN; RYALS, LYNETTE J. The Supply chain becomes the demand chain. **Journal of Business Logistics**, 35(1): p. 29-35, 2014.

CHOPRA, SUNIL; MEINDL, PETER. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRPII/ERP, conceitos, uso e implantação.** Atlas, 1997.

CROXTON, K. L., et al. The Demand Management Process. **The International Journal of Logistics Management**, v.13, n.2, 2002.

GIL, ANTONIO C. **Como elaborar projetos de pesquisa 5. ed.** São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K.; MELO, R. B. D.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** 2º edição. 2006.

- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T., Developing and implementing supply chain partnerships. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 2, 1996.
- LAMBERT, D. M., **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Sarasota. 3ª edição: Supply Chain Management Institute, 2008.
- LEE, H. L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. The bullwhip effect in supply chains. **Sloan Management Review**, Spring, 1997, pp. 93-102, 1997.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática, São Paulo**, v. v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MENTZER, J. T., et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, 2001.
- MOYSÉS, GERSON L. R. A gestão da demanda na cadeia de suprimentos do setor hoteleiro brasileiro (**Dissertação de doutorado**). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2007.
- NOVAES, ANTONIO G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- PIRES, SÍLVIO R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos. Estratégias, práticas e casos – Supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PROUD, J. F. **Master shedding: a practical guide to competitive manufacturing**. New York, John Wiley, 1999.
- SILVA, HELIO. S. A elasticidade da procura norte-americana de café. **Revista Brasileira de Economia**, 3(4), 83-100, 1949.
- TAYLOR, DAVID A. **Logística na cadeia de suprimentos: uma perspectiva gerencial**. São Paulo: Pearson Addison-Wesley, 2005.
- VERGARA, SYLVIA C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração 3. ed.** São Paulo: Atlas, 2000.
- VOLLMANN, T. E.; BERRY, W. L.; WHYBARK, D. C.: **Manufacturing Planning and Control Systems**, Irwin McGraw-Hill, 4th ed., 1997.
- VOLLMANN, T. E, COLLINS, R. S.,CORDON, C. Demand Chain Management – Lessons learned & future directions. Business Briefing: **M2000 Business Briefing**, n. 10, Lausanne, IMD, 1997.
- YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos 3. ed.** Porto Alegre: Bookman, 2005.