

Gestão da Cadeia de Demanda: As Técnicas de Investigação do Varejo Supermercadista Aplicadas ao Cliente Final

Eric Alberto Quinaglia (Universidade Federal de São Carlos) eric.quinaglia@gmail.com

Resumo:

O estudo tem como objetivo contribuir para a identificação e análise das técnicas de investigação utilizadas pelo varejo supermercadista em relação ao cliente final, com base na sua gestão da cadeia de demanda. Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, com objetivo exploratório, envolvendo duas empresas participantes de diferentes portes do setor supermercadista, a fim de investigar as técnicas de investigação aplicadas junto ao cliente. Nas duas empresas participantes foram encontrados como resultado, 16 técnicas que auxiliam os gestores na tomada de decisão para coordenar sua cadeia de demanda e satisfazer seus clientes, as quais foram agrupadas em três tipos de decisões: com base no sistema de gerenciamento, nas percepções individuais ou coletivas (*feeling*) e baseadas no comportamento dos consumidores (perfil). O estudo fornece uma compreensão mais clara da gestão da cadeia de demanda no varejo supermercadista, apontando as técnicas de investigação aplicadas junto aos clientes e apresentando decisões que contribuem para o gerenciamento da cadeia da demanda. A pesquisa apresenta sugestões de investimentos aos gestores na implementação das técnicas de investigação, a fim de desenvolver novas estratégias para seu negócio, através da obtenção de informações mais detalhadas, segmentadas e precisas junto a seus clientes. O estudo contribuiu para esclarecer os conceitos da literatura sobre a gestão da cadeia da demanda no setor supermercadista, identificando e analisando as técnicas de investigação e a sua influencia na tomada de decisão.

Palavras chave: Gestão da Cadeia da Demanda, Varejo, Supermercadista e Clientes.

Demand Chain Management: The Research Techniques of Retail Supermarket Applied to the Final Customer

Abstract

The study aims to contribute to identification and analysis of research techniques used by the retail supermarket compared to the final customer, based on their demand chain management. This research has a qualitative approach with exploratory objective, involving two participating companies of different sizes in the supermarket sector in order to investigate the research techniques applied by the customer. In the two participating companies were found as a result, 16 techniques that help managers in decision-making to coordinate their demand chain and satisfy its customers, which were grouped into three types of decisions: based on management system, individual perceptions or collective (*feeling*) and based on consumer behavior (profile). The study provides a clearer understanding of the demand chain management in the retail supermarket, pointing research techniques applied to customers and presenting decisions that contribute to the management of the demand chain. The research presents suggestions of investment to managers in the implementation of research techniques in order to develop new strategies for your business, by obtaining more detailed information, targeted and accurate with its customers. The study helped to clarify the concepts of literature demand chain management in the supermarket sector, identifying and analyzing the research techniques and their influence in decision making.

Key-words: Demand Chain Management, Retail, Supermarket and Customer.

1. Introdução

A gestão da cadeia da demanda busca identificar as necessidades específicas da demanda dos clientes, para então projetar a cadeia de abastecimento e satisfazer suas necessidades. Este conceito eleva a eficiência do canal de distribuição como um todo, garantindo a essas empresas o aumento de sua rentabilidade, através da disponibilidade de produto, precisão de entrega, capacidade e flexibilidade de resposta. (HEIKKILA, 2002; JÜTTNER, 2007; SALEN E SOLIMAN, 2002).

A gestão da cadeia da demanda é vista como a integração da cadeia de suprimentos, definida por Mentzer (2001) como um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidas nos fluxos à montante e à jusante de produtos, serviços, finanças e/ou informações de uma fonte para o cliente; e também da gestão da demanda, que segundo Lambert e Cooper (2000), é a capacidade de uma empresa entender a demanda e as necessidades do cliente, equilibrando com as capacidades da cadeia de suprimento.

A revisão da literatura que será apresentada nessa pesquisa reforça a relevância das técnicas de investigação na gestão da cadeia da demanda como uma estratégia do canal de marketing no setor supermercadista, visto que esse setor gerencia milhares de produtos, com valores relativamente baixos em seus pontos de venda, acarretando em uma parcela maior nos custos de distribuição. Sendo assim, esse setor merece destaque para a gestão da cadeia da demanda, dando suporte às eficiências operacionais, orientação ao cliente e melhores preços de compra. (ALVARADO E KOTZAB, 2001; KUMAR, 2008; HÜBNER E KUHN, 2012).

As recentes pesquisas em gestão da cadeia da demanda, encontradas nos trabalhos de Heikkila (2002); Hines; Silvi e Bartolini (2002); Arkader e Ferreira (2004); Hilletoft, (2011); Hübner; Kuhn e Sternbeck (2013) buscam investigar as relações entre os processos integrados de demanda e abastecimento, junto aos benefícios que essa integração traz para a satisfação do cliente por meio da eficiência na cadeia de suprimentos. Entretanto foi identificada ausência de pesquisas empíricas que abordam quais são as técnicas de investigação envolvidas na gestão da cadeia da demanda e como elas são aplicadas junto ao cliente por meio do varejo supermercadista, com o objetivo de melhor gerenciar sua cadeia de distribuição.

Sendo assim, a identificação das técnicas de investigação e a forma como o varejo supermercadista aplica essas técnicas em seus clientes, ainda são desconhecidas pelas pesquisas científicas, proporcionando lacuna no modo como é feito o gerenciamento da cadeia da demanda nesses varejos. Dessa forma, a questão que servirá de base para a estruturação dessa pesquisa é: como o varejo supermercadista aplica as técnicas de investigação junto aos clientes, a fim de realizar a gestão da sua cadeia de demanda?

Com a finalidade de compensar os vazios acima, o estudo tem como objetivo contribuir para a identificação e análise das técnicas de investigação que auxiliam o varejo supermercadista na sua gestão da cadeia de demanda com base nas necessidades de seu cliente.

2. Base Conceitual

A abordagem emergente da *Demand Chain Management* (DCM), relacionada por Heikkila (2002), busca capturar sinergias propostas entre *Supply Chain Management* (SCM) e Marketing, também definido por Salen e Soliman (2002), como um conjunto de práticas destinadas a gerir e coordenar toda a cadeia de demanda a partir do cliente final e trabalhar no sentido dos fornecedores de matéria-prima, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, ao invés de iniciar o fluxo nos fornecedores em direção o consumidor final. Atualmente, a

dificuldade em manter vínculos exclusivos com os fornecedores faz com que possíveis concorrentes também tenham acesso aos mesmos produtos e condições de fornecimento. Com isso, a vigente competição passou do cenário entre empresas para a concorrência entre canais e todos os que dele participam, apoiados pelo gerenciamento e manutenção do relacionamento do canal ao qual a empresa está inserida.

A gestão da cadeia da demanda contribui para esse melhor gerenciamento do canal, e de acordo com Jüttner; Christopher e Baker (2007), empresas que efetivamente ligaram seus clientes às operações da cadeia de suprimento, ganharam vantagem competitiva através da diversificação não só dos produtos e serviços, mas também dos processos de entrega subjacentes. Desta forma, essas empresas têm a capacidade de satisfazer diferentes necessidades dos clientes com a prática diversificada da cadeia de suprimentos e como consequência, podem reduzir os preços de ofertas que são de grande valor para o cliente.

Um dos setores que exige destaque para a gestão da cadeia da demanda é o varejo supermercadista, uma vez que seus consumidores exigem cada vez mais altos níveis de serviços e melhores preços de compra, tornando-se necessário olhar mais atentamente para o cliente e a partir dele, gerir eficientemente as relações operacionais. A necessidade de administrar a cadeia da demanda nos varejos de supermercados é identificada por Hübner (2013) ao relatar que milhares de produtos precisam ser gerenciados nos pontos de venda e em comparação com empresas de manufatura, os varejistas geralmente têm uma parcela maior dos custos de distribuição. No varejo de supermercado, a importância atribuída ao canal de distribuição também é impulsionada pelos valores relativamente baixos dos seus produtos.

Alvarado e Kotzab (2001); Arkader e Ferreira (2004) apontam essa nova perspectiva da gestão da cadeia da demanda, na estratégia do varejo de supermercados, com aplicação da logística e do seu foco em transações entre membros do canal, e também a gestão de canais e seu foco em relações dentro do canal. Sendo assim, Alvarado e Kotzab (2001) definem a *Eficiente Consumer Response* (ECR), como uma estratégia, em que distribuidores, fornecedores e agentes intermediários se comprometem a trabalhar em conjunto para trazer maior valor para o consumidor. A perspectiva do ECR baseia-se no entendimento que o lado da demanda mantém relação direta com as atividades logísticas. (KUMAR, 2008).

Na visão de Esper et al. (2010), o conceito da gestão da cadeia da demanda é visto com base na administração da cadeia de abastecimento para criar valor ao cliente, integrando os processos de demanda e oferta. Essa integração, também comentada por Mentzer e Moon (2004) na previsão da demanda e por Kirchoff; Koch e Satinover (2011) na gestão do marketing verde auxiliam as empresas a priorizar e garantir a satisfação dos clientes, com base no compartilhamento, divulgação, interpretação e aplicação da demanda do cliente em tempo real, bem como o fornecimento contínuo e as limitações de capacidade. Esper et al. (2010), ainda define essa integração como *Demand Supply Integration* (DSI), a qual estabelece relações de equilíbrio entre as informações de mercado da oferta, demanda e inteligência de negócios, através de processos integrados na gestão do conhecimento para gerir estrategicamente as atividades de demanda e oferta na criação de valor ao cliente.

Varejistas buscam uma variedade mais ampla de produtos, preços de venda mais rentáveis e a minimização dos custos. Nesse contexto, Hübner e Kuhn (2012), estruturam a gestão da cadeia da demanda como uma ferramenta de planejamento para o chamado *Demand and Supply Chain Planning* (DSCP), classificando-a como um sistema de apoio às decisões – *Decision Support Systems* (DSSs), fundamental para a coordenação de milhares de decisões individuais na cadeia de suprimentos e na gestão de clientes.

O conceito da gestão da cadeia da demanda aplicada ao varejo supermercadista é mais visto por pesquisadores brasileiros como a gestão de categorias – *Category Management* (CM) explorado por Arkader e Ferreira (2004), como uma ferramenta capaz de preparar supermercados e fornecedores para as mudanças que ocorrem nas necessidades e comportamentos de compra dos consumidores, de modo a projetar eficazmente uma estratégia para descobrir o verdadeiro potencial da categoria e desenvolver seus negócios. Na tabela 1, são apresentados os principais autores, definições e conceitos sobre a gestão da cadeia da demanda.

Autores e Fontes	Definição	Conceito
Salen e Soliman (2002), Journal of Operations Management	<i>Demand Chain Management (DCM)</i>	“Um conjunto de práticas destinadas a gerir e coordenar toda a cadeia de demanda, a partir do cliente final e trabalhar no sentido dos fornecedores de matéria-prima, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes”.
Heikkila (2002), Journal of Operations Management		
Jüttner (2007), Industrial Marketing Management;		
Alvarado e Kotzab (2001), Industrial marketing management.	<i>Eficiente Consumer Response (ECR)</i>	“A estratégia da indústria de supermercado, em que distribuidores, fornecedores e agentes intermediários se comprometem a trabalhar em conjunto para trazer maior valor para o consumidor”.
Kumar (2008), International Journal of Retail & Distribution Management		
Esper et al. (2010), Journal of the Academy of marketing Science.	<i>Demand Supply Integration (DSI)</i>	“O equilíbrio entre as informações de mercado da oferta, demanda e inteligência de negócios, através de processos integrados na gestão do conhecimento para gerir estrategicamente as atividades de demanda e oferta na criação de valor ao cliente”.
Kirchoff; Koch e Satinover (2011), International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.		
Hübner e Kuhn (2012), Omega - The International Journal of Management Science.	<i>Demand and Supply Chain Planning (DSCP)</i>	“Sistema de apoio às decisões – <i>Decision Support Systems</i> (DSSs), fundamental para a coordenação de milhares de decisões individuais na cadeia de suprimentos e na gestão de clientes.”.
Kopalle (2010), Journal of Retailing.		
Arkader e Ferreira (2004), Journal of Purchasing and Supply Management.	<i>Category management (CM)</i>	“Uma ferramenta capaz de preparar supermercados e fornecedores para as mudanças que ocorrem nas necessidades e comportamentos de compra dos consumidores, de modo a projetar eficazmente uma estratégia para descobrir o verdadeiro potencial da categoria e desenvolver seus negócios”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base dos autores da tabela.

Tabela 1 – Principais Definições e Conceitos

Embora diversos autores relacionem a gestão da cadeia da demanda sobre diferentes perspectivas teóricas e práticas, todas as definições trazem o cliente como o foco principal da

administração de canais, para então serem desenvolvidas ações de gestão ao longo de toda cadeia de suprimentos, aumentando a sua eficiência no canal.

Quando o alinhamento da demanda na cadeia de suprimentos enfrenta dificuldades progressivas, podem ocasionar uma série de problemas, mencionados por De Castro Melo e Alcântara (2012), como a falta de precisão nas informações, provocando ineficiência no atendimento a clientes, redução do giro de estoque e alto índice de obsolescência agravada pela grande diversidade de produtos.

Segundo Kopalle (2010), se os planos de demanda e oferta não estiverem alinhados, os varejistas precisarão resolver problemas logísticos com soluções caras ou então reduzir as margens de venda dos produtos, o que resultaria negativamente na base do lucro. Nesse supermercado, é necessário que os varejistas apliquem técnicas de planejamento integrado para tomar decisões eficientes.

3. Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, pois tem como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação a ser estudada. (GODOY, 1995). Essa abordagem é defendida por Gummesson (2006) como uma abordagem superior a abordagem quantitativa na maneira de acessar aspectos não lineares de fenômenos, aceitando sua complexidade, contexto e o efeito de características comportamentais dos participantes através de uma visão holística.

A pesquisa apresenta objetivo exploratório, pois deseja proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, favorecendo o aprimoramento de ideias, contribuindo para ampliar o conhecimento do pesquisador sobre o tema e formular questões mais precisas ou criar hipóteses acerca do assunto que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. (GIL, 2002).

Para cumprir com o objetivo da pesquisa exploratória, foram utilizados como instrumentos de investigação o levantamento bibliográfico, acerca das teorias sobre gestão da cadeia de demanda, entrevistas semiestruturadas que foram gravadas, transcritas e anexadas ao banco de dados do estudo, contemplando duas empresas de diferentes portes do setor supermercadista, a fim de estudar e analisar as técnicas de investigação utilizadas por esses varejos, estimulando a sua compreensão por meio da comparação direta entre as empresas participantes desse estudo.

O critério de seleção das empresas participantes do estudo tomou por base as classificações do varejo supermercadista na Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS (2013), considerando o tamanho do varejo pelo número de *check-outs* (caixas), a área de vendas em (m²) e também o sortimento de produtos oferecidos aos clientes, conforme apresentado na tabela 2. Dessa forma, a análise comparativa permite identificar formas distintas de gestão da cadeia da demanda nos dois varejos de supermercados que serão analisados nessa pesquisa, sendo eles classificados como um varejo de grande e outro de pequeno/médio porte.

Para coletar os dados, foram utilizados múltiplos respondentes que participam do gerenciamento do canal de distribuição dos varejos supermercadista investigados. Esses respondentes segundo Voss; Tsikriktsis e Frohlich (2002) auxiliam na redução da subjetividade e pontos de vista, além de aumentar a profundidade do estudo.

A principal limitação metodológica dessa pesquisa está na possível subjetividade da coleta, registro e análise de informação por parte do entrevistador. Para tentar minimizar esse

viés, também foram consultados dados administrativos das empresas participantes, aproximando o mesmo problema em diferentes fontes e controlando as inconsistências presumidas por parte dos entrevistados.

Tamanho do Varejo	Formato de Loja	Área de Vendas (m ²)	Nº Médio de Itens	Percentual de Vendas (Não Alimentos)	Número de Caixas (Check-Outs)	Departamentos
Pequeno	Loja de Conveniência	50 a 250	1.000	1	1 – 2	I; II; e III.
	Loja de Sortimento Limitado	200 a 400	700	3	2 – 4	I; II; III e IV.
Médio	Supermercado Compacto	300 a 700	4.000	3	2 – 6	I; II; III; IV e V.
	Supermercado Convencional	700 a 2.500	9.000	6	7 – 16	I; II; III; IV; V; VI; VII e VIII.
Grande	Superloja	2.500 a 5.000	14.000	12	16 – 30	I; II; III; IV; V; VI; VII; VIII; IX e X.
	Hipermercado	5.000 a 16.000	45.000	30	30 - 90	I; II; III; IV; V; VI; VII; VIII; IX e X.
Grande (Atacarejo)	Loja de Depósito	4.000 a 7.000	7.000	8	20 - 50	I; II; III; IV; V; IX e X.
	Clube Atacadista	5.000 a 12.000	5.000	35	15 - 35	I; II; III; V; IX; X.

Fonte: Brito (1998) adaptado.

I - Merceria	III- Frios/Laticínios	V- Açougue	VII- Padaria	IX- Têxtil
II- Bazar	IV- Hortifrúti	VI- Peixaria	VIII- Rotisserie	X- Eletrônico

Tabela 2: Classificação de Lojas do Setor Supermercadista

4. Descrição das Empresas Participantes

4.1 Varejo 1

O varejo supermercadista analisado como Varejo 1 pertence a uma rede de distribuição internacional de alimentos, composta por mais de sete mil lojas distribuídas em oito países e atuando no Brasil desde 2001. Seu foco está nos bairros e comunidades locais, seguindo uma política de redução de preços a fim de minimizar custos operacionais, como: pouca decoração da loja e produtos restritos a marcas com preços mais baixos.

A unidade pertencente à rede de supermercado entrevistada está localizada na cidade de Sorocaba – SP, composta por 20 funcionários diretos, cerca de 200 fornecedores, 431 m² de área de vendas, seis mil itens de produtos aproximadamente em seu *mix* de ofertas, seis departamentos de atendimento (Merceria, Hortifrúti, Açougue, Padaria, Bazar, Frios e Laticínios) e quatro *check-outs* (caixas) o que a classifica como um varejo supermercadista de médio porte na categoria de Supermercado Compacto, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS (2002).

Os entrevistados foram o próprio dono da unidade de varejo supermercadista, incumbido na administração geral da unidade varejista e um encarregado de loja responsável pelos

suprimentos dos produtos. Com base nas informações obtidas nas entrevistas, foram identificados dois conjuntos de técnicas de investigação que trabalham simultaneamente na gestão da cadeia da demanda nesse varejo supermercadista, detalhados abaixo:

- **Sistema de Gestão:** Uso de um único sistema que gerencia as quantidades e entregas dos produtos, registrando todas as entradas e saídas de mercadorias com abatimento simultâneo do estoque, histórico de vendas, vendas por setor, vendas acumuladas por *check-out* recolocação de pedidos (volumes e prazos de entrega), margem de lucro dos produtos, sugestão do preço de vendas, alerta de aumento ou redução de preço com base nas entradas das notas fiscais, impressão de etiquetas com diferenças de preço (aumento ou redução), avisos de estoque mínimo, estoque zero, estoque negativo (furos de estoque), comparações e ajustes de inventário com empresa terceirizada.
- **Feeling:** Nomenclatura utilizada também pelos entrevistados para relacionar as percepções pessoais (individuais ou coletivas) como fatores essenciais para a tomada de decisões junto ao sistema de gerenciamento. Essas percepções contribuem para melhor gerenciar a cadeia de demanda junto aos clientes com informações que o sistema não suporta, como momentos de recessão/crescimento econômico, desempregos, férias coletivas, diminuição/aumento contínuo das vendas, produtos sazonais, semana de pagamentos, mudanças climáticas, períodos de estiagem, feriados, lançamento de novos produtos (experimentação), ajustes de lotes para entregas e negociações comerciais com os fornecedores.

4.2 Varejo 2

O varejo supermercadista analisado como Varejo 2 pertence a uma cooperativa de consumo, com mais de 60 anos de história no Brasil, sendo classificada como a maior cooperativa de consumo da América Latina e assumindo a 13ª posição no ranking nacional de supermercados, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS (2013). Sua rede de lojas está composta por 28 unidades distribuídas pelo estado de São Paulo, que se destacam pelo apoio a projetos sociais e pelos trabalhos feitos em comunidades onde atuam.

A unidade supermercadista entrevistada está localizada na cidade de Sorocaba – SP, composta por 160 funcionários diretos, cerca de 450 fornecedores, 3.700 m² de área de vendas, aproximadamente 20 mil produtos em seu *mix* de ofertas, 10 departamentos de atendimento (Mercearia, Hortifrúti, Açougue, Padaria, Bazar, Frios/Laticínios, Peixaria, Rotisserie, Têxtil e Eletrônico) e 25 *check-outs* (caixas) o que a classifica como um varejo supermercadista de grande porte na categoria de Superloja com características de Hipermercado, segundo a Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS (2002).

Os entrevistados foram o gerente operacional da unidade supermercadista, responsável pela coordenação de atividades ligadas à gestão da loja (equipe, treinamentos, vendas e financeiro) e o gerente comercial, responsável pela gestão de abastecimento e entregas diretamente com o centro de distribuição e fornecedores locais. De acordo com as informações extraídas nas entrevistas, foram identificados três conjuntos de técnicas de investigação que trabalham simultaneamente na gestão da cadeia da demanda desse varejo supermercadista, detalhados abaixo:

- **Sistema de Gestão:** Uso de dois sistemas de gestão que auxiliam no gerenciamento das quantidades e entregas dos produtos, sendo um deles integrado com o Centro de Distribuição (CD) em Santo André que por sua vez é alimentado de acordo com as vendas das unidades e entregas com caminhões da própria unidade, mas também um sistema dedicado a fornecedores locais que não fazem parte dos que estão cadastrados na central de compras geral das redes, operando com sistema de *cross-docking*, reservado numa área de *picking*, mas nunca estocados no CD. Com isso, são registradas as entradas e saídas de

mercadoria, abatimento simultâneo do estoque na unidade supermercadista, histórico de vendas, vendas por setor, *check-out* (caixa) com maior valor de vendas, recolocação de pedidos no CD e diretamente com fornecedores (volumes e prazos de entrega), margem de lucro, sugestão do preço de vendas, alerta de aumento ou redução de preço com base nas entradas das notas fiscais, impressão de etiquetas com diferenças de preço (aumento ou redução), avisos de estoque mínimo, estoque zero, estoque negativo (furos de estoque), metragem dos produtos (custos de armazenagem), comparações e ajustes de inventário com empresa terceirizada.

- **Comportamentos de Compra:** O varejo supermercadista analisada no Varejo 2 monitora os hábitos de compras de seus clientes por meio de um cadastro de “cooperados”, termo utilizado para representar os clientes que fazem parte dos benefícios exclusivos da unidade. Esses cooperados desfrutam de benefícios tais como ofertas especiais, programa de crédito (retornos) de acordo com o volume de compras no ano, mala direta personalizada no dia do aniversário, promoções e condições exclusivas antecipadamente. Os cooperados têm seus hábitos de compras monitorados todas as vezes que realizam suas compras e informam seu número de cadastro no ato da compra, o que contribui para decisões gerais e personalizadas na gestão da loja e satisfação do cliente como horários de compra, frequência de compras, produtos que mais impactam no interesse do consumidor, os setores com maior giro de compras; busca por uma maior diversificação de produtos e organização para um ambiente mais agradável de compras, alertas de fluxos interrompidos de compras na unidade por um determinado período de tempo; para que os gestores possam tomar decisões a fim de manter o relacionamento com esses clientes por meio do envio de mala direta contendo ofertas customizadas com os produtos de maior volume/interesse de compras pelo cliente com base no perfil do consumidor armazenado no bando de dados e também, a categorização do tipo de cliente (A, B e C), com base no volume de compras desses clientes.
- **Feeling:** O *feeling* nesse varejo, ou seja, as percepções pessoais (individuais ou coletivas) também são consideradas como fatores essenciais para a tomada de decisões junto ao sistema de gerenciamento e também contribuem para melhor gerenciar a cadeia de demanda junto aos clientes com informações que o sistema não suporta, como momentos de recessão/crescimento econômico, desempregos, férias coletivas, diminuição/aumento contínuo das vendas, produtos sazonais, semana de pagamentos, mudanças climáticas, períodos de estiagem, feriados, lançamento de novos produtos (experimentação), ajustes de lotes para entregas e negociações comerciais com os fornecedores. Porém, segundo os entrevistados o uso de *feeling* nesse caso é um pouco menos utilizado, pois compartilha tais informações com os hábitos de compras traçados no perfil do consumidor (cooperado), com base numa média de 70% das compras realizadas na unidade são identificadas e armazenadas no banco de dados.

5. Análises e Resultados

Nessa pesquisa, foram investigadas duas categorias de varejos supermercadistas, com diferentes tamanhos e sortimentos de produtos, mas que apresentam não só semelhanças nas técnicas de investigação utilizadas, como também distintas técnicas que aprimoram a experiência do consumidor e o gerenciamento da cadeia de demanda na unidade, através das informações extraídas junto aos clientes. Na tabela 3, apresenta-se a síntese das técnicas de investigação aplicadas junto aos clientes com base nos dados coletados das entrevistas.

As técnicas de investigação que foram identificadas nas duas empresas participantes dos varejos supermercadistas, destinam-se a gerir e coordenar toda a cadeia de demanda, a partir do cliente final, aprimorando o trabalho com fornecedores para satisfazer as necessidades específicas dos clientes, conforme evidenciado nas pesquisas de Jüttner (2007); Heikkila

(2002); Salen e Soliman (2002). Essas técnicas contribuem para a tomada de decisão dos gestores e foram agrupadas em três tipos de decisões: com base no sistema de gerenciamento, nas percepções individuais ou coletivas (*feeling*) e baseadas no comportamento dos consumidores (perfil).

Técnicas de Investigação	Varejo 1	Varejo 2
1) Abatimento do estoque nas entradas e saídas dos produtos	✓	✓
2) Histórico de vendas (diário, semanal, mensal, por setor)	✓	✓
3) Vendas por <i>check-out</i> (caixas)	✓	✓
4) Margem de lucro dos produtos	✓	✓
5) Produtos com maior giro	✓	✓
6) Avisos de troca de etiquetas (para maior ou menor valor)	✓	✓
7) Estoque mínimo (com base na demanda de vendas)	✓	✓
8) Alertas de estoque zero e negativo (furos de estoque)	✓	✓
9) Custos de armazenagem (espaço dos produtos nas gôndolas)	-	✓
10) Avisos de produtos próximo da validade	-	-
11) Ajustes de inventário com empresa terceirizada	(- intensidade)	(+) intensidade)
12) Decisões baseadas no <i>feeling</i>	(+) intensidade)	(- intensidade)
13) Monitoramento dos hábitos de compra dos clientes	-	✓
14) Mala direta personalizada	-	✓
15) Categorização do tipo de cliente pelos volumes de compra	-	✓
16) Ofertas exclusivas de acordo com os perfis de consumidores	-	✓

Fonte: Elaborado pelo autor baseados nos dados de pesquisa.

Tabela 3 – Identificação das Técnicas de Investigação

As decisões que são tomadas com base no **sistema de gerenciamento**, levam em conta os *inputs* e *outputs* lançados no sistema e podem auxiliar em decisões semelhantes para ambos as empresas participantes, como:

- Planejamento de materiais; decisões de quanto comprar e quando entregar podem ser sustentadas com base no histórico de entradas e saídas dos produtos.
- Giro de estoque; identificação dos produtos com maior saída para que nunca falte nas gôndolas dos supermercados.
- Estoque negativo; verificação e ajuste dos produtos que apresentam furos de estoque para minimizar o ocorrido.
- Alertas de alteração nos preços; impressão de novas etiquetas para que o cliente pague o mesmo valor descrito na gôndola.
- Inventário; comparação das quantidades disponíveis no sistema e das quantidades inventariadas, a fim de identificar possíveis causas (perdas, furtos, erros de caixa, entre outros). Nesse quesito, o Varejo 1 apresenta menor intensidade de inventariado que o Varejo 2, devido aos custos envolvidos em cada operação na contratação de empresa terceirizada.

As decisões que são baseadas no ***feeling*** são mais intensificadas no Varejo 1, devido ao seu menor sortimento de produtos e menor conjunto de técnicas de investigação, mas também foram identificadas como essenciais no Varejo 2, pois podem auxiliar em decisões como:

- Aumento do volume de compras; devido a feriados prolongados, férias coletivas, semana de pagamentos, épocas festivas, sazonalidade, e eventos esporádicos (copa do mundo, olimpíadas, etc...).
- Redução do volume de compras; tendo em vista um baixo giro de estoque devido a desemprego, recessão da economia, diminuição das vendas e aumento do preço.

- Experimentação de novos produtos; contando com uma observação direta aos produtos sem um nível de demanda conhecido, para então tomar decisões como aumento/diminuição dos pedidos ou a retirada do produto no *mix* de ofertas.
- Negociação comercial; aumento de pedidos ou entregas antecipadas, com a finalidade de aproveitar melhores preços, condições de pagamento no referido momento e não somente o atendimento da demanda.

As decisões que são baseadas nos **comportamentos de compra** dos consumidores foram identificadas somente no Varejo 2, visando melhor satisfazer as necessidades dos clientes, através de decisões mais personalizadas como:

- Mala direta exclusiva; clientes podem receber em suas residências, catálogos com ofertas de produtos de maior volume de compras ou interesse como (vinhos, cervejas, carnes, produtos de limpeza, entre outros).
- Realocação de colaboradores; com base no monitoramento dos hábitos de compra (horário, frequência, dia de semana), gestores podem realocar colaboradores para os caixas a fim de evitar grandes filas e com isso aumentar a satisfação dos clientes.
- Aumento do portfólio de produtos; gestores podem tomar decisões mais assertivas para adicionar novos produtos a sua linha com base nos interesses em comum de um grupo de consumidores na unidade.
- Categorização de cliente; identificar e categorizar clientes em (A, B e C), gerando diferentes créditos de compra a esses clientes, conforme seu volume de compras anual e tomando decisões diferenciadas de manutenção/retenção a cada cliente da unidade.

Os resultados dessa pesquisa revelam que as técnicas de investigação de ambos as empresas analisados preparam os supermercados e fornecedores para as mudanças que ocorrem nas necessidades e no comportamento de compra, entregando maior valor aos seus consumidores (ALVARADO E KOTZAB, 2001; ARKADER E FERREIRA, 2004). Os varejos investigados contaram com um total de 16 técnicas de investigação que funcionam como ferramentas de apoio às decisões que são fundamentais para a coordenação de milhares de decisões individuais e a gestão estratégica das atividades de oferta e demanda (HÜBNER E KUHN, 2012; ESPER ET AL, 2010).

Implicações Teóricas e Gerenciais

Quanto às implicações teóricas que podem ser extraídas dos resultados desta pesquisa, o estudo fornece compreensão mais clara da gestão da cadeia de demanda no varejo supermercadista, apontando as técnicas de investigação aplicadas junto aos clientes que foram observadas nos varejos supermercadistas estudados e apresentando diferentes tomadas de decisão que contribuem para o gerenciamento da cadeia da demanda por meio dessas técnicas. A descoberta pode não apenas servir de base para pesquisas futuras, identificando outras técnicas de investigação que influenciam nas decisões gerenciais, como também favorece o conhecimento sobre gestão da cadeia de demanda presentes na literatura. O estudo também fornece caminhos para a investigação mais específica e focada no desenvolvimento das técnicas de investigação.

Considerando que o varejo supermercadista atua em um mercado altamente competitivo e que a competição nacional é composta por *players* de diferentes tamanhos, regiões, sortimentos e muitas vezes com acesso aos mesmos fornecedores, inviabilizando a exclusiva competição por preços, a gestão da cadeia de demanda assume importância primordial para a manutenção e aumento da competitividade do canal como um todo, satisfazendo diferentes necessidades dos consumidores.

Os resultados apresentados no estudo oferecem sugestões de investimentos aos gestores para a implementação das técnicas de investigação, a fim de desenvolver novas estratégias

para seu negócio, através da obtenção de informações mais detalhadas, segmentadas e precisas junto a seus clientes, tal como os avisos de produtos próximos da validade; técnica de investigação que ainda não foi aplicada pelos varejos investigados. Isso auxilia os gestores a coordenarem seus distribuidores, fornecedores e agentes intermediários para trabalharem em conjunto, trazendo maior valor ao consumidor e consequentemente adquirindo vantagem competitiva frente aos demais concorrentes do setor.

6. Conclusão

O presente estudo investigou a forma que o varejo supermercadista aplica as técnicas de investigação junto aos seus clientes para gerenciar sua cadeia de demanda. As análises e resultados do Varejo 1 sugerem que um supermercado de pequeno/médio porte, com poucos *check-outs* e gama mais reduzida de produtos ofertados, colabora para uma observação maior do todo pelos colaboradores da unidade e apresentam conjunto menor de técnicas de investigação extraídas junto aos clientes. As decisões dos gestores nesse contexto são feitas em partes pelo sistema de gerenciamento, mas também pelo uso das percepções individuais e coletivas (*feeling*) que compõe com maior intensidade as decisões desse porte de varejo supermercadista.

No Varejo 2, as análises de resultados sugerem que os supermercados de grande porte com maior número de *check-outs* e gama superior de produtos e departamentos que os varejos supermercadistas de médio porte, contribuem para aumentar a complexidade de gerenciamento, sendo necessário maior conjunto das técnicas de investigação aplicadas junto aos clientes da unidade. Os gestores desse supermercado dispõem de maiores informações dos clientes que auxiliam na formação de estratégias de atendimento e satisfação de suas necessidades, utilizando das decisões apoiadas nas informações do sistema gerencial, das percepções individuais e coletivas (*feeling*), que compõe com menor intensidade nesse porte de varejo supermercadista e das informações detalhadas e segmentadas do comportamento de compra de seus consumidores, que sustenta o gerenciamento da cadeia de demanda.

Contudo, a pesquisa identificou e analisou as técnicas de investigação do varejo supermercadista, de forma a influenciar nas decisões de gerenciamento da cadeia de demanda, corroborando para a sua importância estratégica na descoberta do verdadeiro potencial da categoria, capacitando supermercados e demais níveis envolvidos no canal, para as mudanças nas necessidades e comportamentos de compra dos consumidores, desenvolvendo o negócio de forma mais eficiente e agregando maior valor para satisfazer as diferentes necessidades dos consumidores. (ALVARADO E KOTZAB, 2001; ARKADER E FERREIRA, 2004; ESPER ET AL, 2010; HEIKKILA, 2002; HÜBNER E KUHN, 2012; JÜTTNER, 2007; KOPALLE, 2010; KUMAR, 2008; KOCH E SATINOVER, 2011; SALEN E SOLIMAN, 2002).

Referências

- ABRAS.** *Ranking 2013.* SuperHiper. São Paulo, n. 320, p. 12-116, maio 2014.
- ALVARADO, U. Y.; KOTZAB, H.** *Supply chain management: the integration of logistics in marketing.* Industrial marketing management, v. 30, n. 2, p. 183-198, 2001.
- ARKADER, R.; FERREIRA, C. F.** *Category management initiatives from the retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry.* Journal of Purchasing and Supply Management, v. 10, n. 1, p. 41-51, 2004.
- BRITO, D.** *Qual o formato correto de sua loja?* SuperHiper, Pág. 74-77, 1998.
- DE CASTRO MELO, D.; ALCÂNTARA, R. L. C.** *A gestão da demanda em cadeias de suprimentos: uma abordagem além da previsão de vendas.* Gestão & Produção, v. 18, n. 4, 2012.
- ESPER, T. L. et al.** *Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management.* Journal of the Academy of marketing Science, v. 38, n. 1, p. 5-18, 2010.

- GIL, A. C.** *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.
- GODOY, A. S.** *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de administração de empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GUMMESSON, E.** *Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona*. Management Decision, v. 44, n. 2, p. 167-179, 2006.
- HEIKKILA, J.** *From supply to demand chain management: Efficiency and customer satisfaction*. Journal of Operations Management, 20, 747-767, 2002.
- HILLETOFTH, P.** *Demand-supply chain management: industrial survival recipe for new decade*. Industrial Management & Data Systems, v. 111, n. 2, p. 184-211, 2011.
- HILLETOFTH, P.; ERICSSON, D.; CHRISTOPHER, M.** *Demand chain management: a Swedish industrial case study*. Industrial Management & Data Systems, v. 109, n. 9, p. 1179-1196, 2009.
- HINES, P.; SILVI, R.; BARTOLINI, M.** *Demand chain management: an integrative approach in automotive retailing*. Journal of Operations Management, v. 20, n. 6, p. 707-728, 2002.
- HÜBNER, A. H.; KUHN, H.** *Retail category management: State-of-the-art review of quantitative research and software applications in assortment and shelf space management*. Omega, v. 40, n. 2, p. 199-209, 2012.
- HÜBNER, A. H.; KUHN, H.; STERNBECK, M. G.** *Demand and supply chain planning in grocery retail: an operations planning framework*. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 41, n. 7, p. 512-530, 2013.
- JÜTTNER, U.; CHRISTOPHER, M.; BAKER, S.** *Demand chain management-integrating marketing and supply chain management*. Industrial marketing management, v. 36, n. 3, p. 377-392, 2007.
- KIRCHOFF, J. F.; KOCH, C.; SATINOVER NICHOLS, B.** *Stakeholder perceptions of green marketing: the effect of demand and supply integration*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 41, n. 7, p. 684-696, 2011.
- KOPALLE, P. K.** *Modeling retail phenomena*. Journal of Retailing, v. 86, n. 2, p. 117-124, 2010.
- KUMAR, S.** *A study of the supermarket industry and its growing logistics capabilities*. International Journal of Retail & Distribution Management, v. 36, n. 3, p. 192-211, 2008.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.** *Issues in supply chain management*. Industrial marketing management, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000.
- MENTZER, J. T. et al.** *Defining supply chain management*. Journal of Business logistics, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J. T.; MOON, M. A.** *Sales forecasting management: a demand management approach*. Sage Publications, 2004.
- SANTOS, J. B.; D'ANTONE, S.** *Reinventing the wheel? A critical view of demand-chain management*. Industrial Marketing Management, v. 43, n. 6, p. 1012-1025, 2014.
- SELEN, W.; SOLIMAN, F.** *Operations in today's demand chain management framework*. Journal of Operations Management, v. 20, n. 6, p. 667-673, 2002.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M.** *Case research in operations management*. International journal of operations & production management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.