

## Análise dos impactos da integração interfuncional nos processos de demanda e suprimento: Estudo de caso em uma indústria de bens de consumo rápido

Eric A. Quinaglia, Éderson L. Piato

**Resumo:** A integração de processos entre demanda e suprimento apresentam grande importância quanto ao impacto na cadeia de suprimento, pois conectam suas atividades diretamente às estratégias organizacionais com foco no balanceamento das eficiências operacionais. O artigo tem por objetivo analisar os impactos da integração nos processos de demanda e suprimento. Essa pesquisa possui caráter qualitativo e objetivo exploratório, no qual utilizou estudo de caso único para coleta e análise dos resultados investigados em uma empresa nacional de bebidas de grande porte. Os resultados apresentados compõem a relevância da integração nos processos de demanda e suprimento, identificado seus principais impactos e resultados de acordo com os especialistas entrevistados dos departamentos de demanda e suprimento. A pesquisa apresenta como limitação o uso do estudo de caso único como método de pesquisa, sugerindo que futuros estudo possam investigar outros segmentos e departamentos em mais de uma empresa para compor a temática da dinâmica da integração interfuncional.

**Palavras chave:** Demanda, Suprimento, Integração, Bens de Consumo Rápido.

### Impact analysis of cross-functional integration on demand and supply processes: A case study in a fast-moving consumer goods industry

**Abstract:** The integration of processes between demand and supply is of great importance in terms of impact on the supply chain, as they directly link their activities to organizational strategies focused on balancing operational efficiencies. The article aims to analyze the impacts of integration in the demand and supply processes. This research has a qualitative and exploratory objective, in which it used a single case study to collect and analyze the results investigated in a national large beverage company. The results presented make up the relevance of integration in the demand and supply processes, identifying its main impacts and results according to the experts interviewed from the demand and supply departments. The research presents as a limitation the use of the single case study as a research method, suggesting that future studies may investigate other segments and departments in more than one company to compose the theme of the dynamics of cross-functional integration.

**Keywords:** Demand, Supply, Integration, Fast-Moving Consumer Goods.

#### 1. Introdução

Os processos de demanda e suprimento são muitas vezes separados e distintos entre si, com gerentes funcionais que tendem a não colaborar ou coordenar atividades, defendendo unicamente seus pontos de vistas. (LAMBERT, 2008; GRÖNROOS 2009; ESPER et al. 2010; ASHBY et al. 2012). Entretanto, em muitos casos, a falta de assimilação da interfuncionalidade nas estruturas internas que se incorporam com as estratégias organizacionais na busca por eficiência, deixam de lado a “voz do cliente” no gerenciamento de suas atividades. (FENG et al. 2015; JAIN et al. 2017).

O constante fluxo de pesquisas destaca a necessidade em aumentar os níveis de colaboração interfuncional entre demanda e suprimento devido a sua influência positiva no desempenho organizacional atrelado ao valor entregue ao cliente, se tornando atualmente desafio fundamental para as empresas. (MENTZER *et al.*, 2008; FLYNN *et al.* 2010; TATE *et al.*, 2015; ZHANG *et al.* 2015).

O conceito que propõe a integração interfuncional da demanda e suprimento busca ajudar a resolver os desequilíbrios gerenciais da díade, fornecendo um meio para facilitar a integração da estratégia organizacional e conectar as necessidades do cliente com as operações internas da empresa, ou seja, coordenar atividades e processos que refletem o foco no consumidor final, com as atividades operacionais no lado do fornecimento e produção que possibilitam a realização da demanda. (FLYNN *et al.* 2010; ZHAO *et al.* 2011; STANK *et al.* 2012; KUMAR *et al.* 2017).

Atender e satisfazer as necessidades dos clientes representa em grande parte o objetivo das áreas funcionais: demanda e suprimento. (ESPER *et al.* 2010). A integração colaborativa da díade em uma empresa é necessária para reconhecer seus potenciais de melhorias no valor entregue ao cliente. No entanto, o conhecimento sobre os comportamentos internos (intrafirma), que podem afetar positivamente a integração colaborativa entra demanda e suprimento ou sobre os benefícios que podem estar associados à efetiva realização dessa abordagem ainda estão em desenvolvimento. (MENTZER *et al.*, 2008; FLYNN *et al.* 2010; ZHANG *et al.* 2015).

Esta pesquisa tem como objetivo identificar e analisar os impactos gerados na integração interfuncional entre demanda e suprimento no contexto da indústria de bens de consumo rápido. Para isso, foi apresentado o corpo da fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análises e resultados como também as considerações finais.

## 2. Fundamentação teórica

A composição teórica do tema foi subdividida em três tópicos que abordam: integração interfuncional (dimensões da integração entre funções); os processos de demanda (domínio e funções) e os processos de suprimentos (domínio e funções) para compor o tema deste estudo e analisar os seus impactos na performance da indústria de bens de consumo rápido.

### 2.1 Integração interfuncional

O termo “integração” pode ser definido como um estado de colaboração existente entre os departamentos que é necessário para alcançar as demandas do ambiente por meio de um esforço único. (FLYNN *et al.* 2010).

Aplicando o conceito da integração à cadeia de suprimentos, a chamada *Supply Chain Integration* – SCI, é definida como o grau em que uma organização colabora estrategicamente com seus parceiros da cadeia de suprimentos e gerencia processos interorganizacionais para alcançar fluxos mais eficientes de produtos, serviços, informação, dinheiro e decisões para fornecer elevado valor ao cliente, baixo custo e rapidez. (ZHANG *et al.* 2015).

As diversas dimensões da SCI encontradas na literatura, podem ser concentradas em três principais extensões: cliente, fornecedor e integração interna. A integração de clientes e fornecedores é frequentemente chamada de integração externa, que representa o grau de colaboração de um fabricante com seus parceiros externos para estruturar estratégias, práticas e processos interorganizacionais em processos colaborativos e sincronizados. (FLYNN *et al.* 2010; STANK *et al.* 2012).

A integração interna refere-se ao grau em que uma empresa pode estruturar suas práticas organizacionais, procedimentos e comportamentos em processos colaborativos, sincronizados e gerenciáveis, a fim de atender aos requisitos do cliente (ZHAO *et al.* 2011). A integração interna, em essência, refere-se ao compartilhamento de informações entre funções internas, cooperação interfuncional estratégica e trabalho em conjunto (KUMAR *et al.* 2017).

A integração interna e a integração externa desempenham papéis diferentes no contexto da SCI, enquanto a integração interna reconhece que os departamentos e as funções de um fabricante devem funcionar como parte de um processo integrado, a integração externa reconhece a importância de estabelecer relacionamentos estreitos e interativos com clientes e fornecedores (FLYNN *et al.* 2010).

Ambas as perspectivas são importantes para permitir que os membros da cadeia de suprimentos atuem de forma combinada, para maximizar o valor entregue ao cliente, no entanto, Zhang *et al.* (2015), acredita que sua realização bem-sucedida provavelmente será de dentro para fora, aconselhando que as empresas integrem internamente primeiro e depois estendam a outros membros da cadeia de suprimentos.

## 2.2 O processo de demanda

O gerenciamento de demanda se preocupa em equilibrar os requisitos dos clientes com as capacidades da cadeia de suprimentos. Isso inclui a previsão de demanda e a sincronização com os recursos de produção, aquisição e distribuição. Um bom processo de gerenciamento de demanda pode permitir que uma empresa seja mais proativa em relação à demanda antecipada e mais reativa à demanda imprevista (CROXTON *et al.* 2002).

Parte do gerenciamento da demanda envolve a tentativa de determinar o que e quando os clientes comprarão. Um bom sistema de gerenciamento de demanda utiliza dados dos pontos de venda e dos clientes “chave” para reduzir a incerteza e fornecer fluxos eficientes em toda a cadeia de suprimentos (JÜTTNER *et al.* 2007; MENTZER *et al.* 2008; BALLOU, 2009). Requisitos de marketing e planos de produção devem ser coordenados em toda a empresa.

Diversas opções de fornecimento e roteirização são consideradas no momento do recebimento do pedido, o que permite que os requisitos de mercado e os planos de produção sejam coordenados em toda a organização. Em aplicações muito avançadas, a demanda do cliente e os lotes de produção são sincronizadas para gerenciar estoques globalmente (GREEN *et al.* 2006; COLLIN *et al.* 2009; PARRY *et al.* 2010; ELLINGER *et al.* 2012).

## 2.3 O processo de suprimento

O gerenciamento da cadeia de suprimentos representa um importante modelo estratégico em muitas empresas, suas atividades são responsáveis por gerenciar relacionamentos à montante da empresa com fornecedores e parceiros, envolvendo processos de suprimento necessários para atender a demanda do cliente a fim de criar valor no mercado e oferecer menor custo para a cadeia de suprimentos como um todo (MENTZER *et al.* 2008).

Os processos chave atravessam as empresas na cadeia de suprimentos e as funções corporativas dentro da organização. É através dos processos que gerenciam o relacionamento com departamento internos, cliente e fornecedores que a maioria das atividades são coordenadas (CROXTON *et al.* 2002; BALLOU, 2009). Ao implantar uma gestão de cadeia de suprimentos, as empresas devem primeiramente ser orientadas para sua estrutura de suprimentos, ou seja, estabelecer esforços cooperativos para sincronizar e convergir operações inter e intra organizacional, tendo como estratégia principal o foco no valor

observado pelo consumidor (KOPALLE 2010; DE CASTRO MELO E ALCÂNTARA 2012).

## 2.4 A integração entre demanda e suprimento

A integração entre demanda e suprimento compõem um conjunto de atividades funcionais (vendas, distribuição, promoção, produção, transporte, controle de estoques, entre outros) que se repetem inúmeras vezes ao longo do canal pelo qual matérias primas e vão sendo convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao consumidor. Nesse conjunto de atividades, três principais pontos são destacados, a coordenação e colaboração entre fornecedores e clientes, conexão entre o lado da demanda e oferta e a perspectiva do fluxo (JÜTTNER *et al.* 2007; MENTZER *et al.* 2008).

A competência da integração nas atividades de demanda e suprimento está vinculada empiricamente ao melhor desempenho da empresa (ELLINGER *et al.* 2012) e influencia a satisfação e a criação de valor ao cliente (GREEN *et al.* 2006; PARRY *et al.* 2010). Esta abordagem engloba a cadeia de suprimentos como um todo, examinando a sincronização de recursos operacionais e estratégicos internos e externos a empresas na criação de valor para o cliente (MENTZER *et al.* 2008). O conceito permite análise de todos os fluxos existentes em uma cadeia de suprimentos, desde a matéria-prima até a entrega de valor ao cliente final (COLLIN *et al.* 2009). A Figura 1 apresenta o modelo conceitual da integração entre demanda e suprimento como precursor dos impactos gerados ao cliente.



Figura 1 - Modelo conceitual da criação de valor através da integração entre demanda e suprimento

### 3. Procedimentos metodológicos

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que serão utilizados nesta pesquisa para atingir o objetivo de analisar quais os processos integrados de demanda e suprimento possuem maior relevância na criação de valor ao cliente no contexto da indústria de bens de consumo rápido. O processo metodológico foi subdividido em três etapas: a) Tipo e abordagem de pesquisa; b) Método de coleta de dados; c) Instrumento de coleta de dados; d) Definição da unidade de análise; e) Caracterização dos respondentes.

#### 3.1 Tipo e abordagem de pesquisa

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).

Em relação à abordagem dos objetivos, trata-se de estudo exploratório, pois deseja proporcionar maior familiaridade dos impactos da integração interfuncional nos processos de demanda e suprimento na indústria de bens de consumo rápido, com vistas a torná-lo mais explícito e favorecer o aprimoramento de ideias (GIL, 2002).

#### 3.2 Método de coleta de dados

Como técnica para coleta de dados, esta pesquisa utiliza o método do estudo de caso único para analisar quais os principais impactos que a integração interfuncional de demanda e suprimento gera para a empresa investigada.

O estudo de caso é recomendado para fornecer conhecimento aprofundado sobre os resultados fenômeno estudado, contribuindo para o levantamento de proposições de estudo para futuras pesquisas (YIN, 2013).

#### 3.3 Instrumento de coleta de dados

O roteiro de entrevistas optou-se por definir um grupo de especialistas das áreas de demanda e suprimento utilizando o método Delphi que é uma técnica a qual reúne um conjunto de opiniões de especialistas para formar resultados profundos e confiáveis (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Foram selecionados cinco especialistas da área de demanda e cinco especialistas das áreas de suprimentos para mapear as características da empresas, principais atividades e responsabilidades dos departamentos envolvidos seguindo roteiro geral de entrevista.

#### 3.4 Caracterização da unidade de análise

A empresa investigada iniciou suas atividades há 25 anos, sendo fundada em 1994. A organização é a maior empresa com capital 100% nacional do setor, atuando na produção e distribuição de bebidas alcoólicas e não alcoólicas com aproximadamente 108 SKU's – *Stock Keeping Unit* em sua produção, classificados em 06 categorias distintas: Água, Cerveja, Energético, Isotônico, Refrigerante, Vodca e posicionados em 18 marcas comercializadas. Atualmente a empresa está presente em quase todo território nacional, por meio de 07 fábricas nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Bahia e Pernambuco, 01 unidade corporativa no estado de São Paulo e 158 unidades de distribuição próprios e 29 independentes instalados em todo território nacional. Ao todo a empresa é responsável por mais de 26 mil empregos diretos. A figura 2 apresenta o posicionamento territorial da empresa de bens de consumo rápido.





Figura 2 - Posicionamento territorial da empresa investigada

### 3.5 Caracterização dos respondentes

As entrevistas em profundidade foram realizadas com especialistas de níveis estratégicos e táticos da organização nos departamentos de demanda e suprimento, a fim de obter informações sobre os impactos da integração interfuncional entre demanda e suprimento presentes nas atividades mais relevantes entre os processos. Ao todo foram entrevistados 10 especialistas que atuam nos departamentos de demanda e suprimento. O roteiro das entrevistas semiestruturadas tiveram duração de aproximadamente 30 à 40 minutos e foram aplicadas durante os meses de dezembro e janeiro de 2019. Os respondentes possuem idade de 25 à 55 anos, com tempo médio de 6 anos de empresa na função, sendo desejável para o objetivo desta pesquisa que busca acessar informações profundas e complexas à respeito da integração interfuncional dos processos de demanda e suprimento para criação de valor ao cliente. O Quadro 1 detalha a relação dos departamentos, cargos e siglas que compõem o grupo de especialistas entrevistados.

| DEPART.            | SIGLA      | ESPECIALISTAS                                      |
|--------------------|------------|--|
| <b>DEMANDA</b>     | <b>GGU</b> | Gerente Geral da Unidade                           |
|                    | <b>GLC</b> | Gerente de Logística Corporativo                   |
|                    | <b>GDC</b> | Gerente Distribuição Corporativo                   |
|                    | <b>CPD</b> | Coordenador de Planejamento de Demanda Corporativo |
|                    | <b>CDS</b> | Coordenador de Distribuição Corporativo            |
| <b>SUPRIMENTOS</b> | <b>GGF</b> | Gerente Geral da Fábrica                           |
|                    | <b>GLF</b> | Gerente de Logística da Fábrica                    |
|                    | <b>GOC</b> | Gerente de Operações Corporativo                   |
|                    | <b>GIF</b> | Gerente Industrial da Fábrica                      |
|                    | <b>CPF</b> | Coordenador de Planejamento da Fábrica             |

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 1 - Equipe de especialistas do método delphi

#### 4. Análises e resultados

A análise dos resultados desta pesquisa foi realizada por meio da triangulação dos dados coletados, com base na revisão bibliográfica; nas entrevistas estruturadas com observações diretas aos cargos entrevistados na análise da integração interfuncional nos departamentos de demanda e suprimento investigados. A análise dessa triangulação foi explorada na forma com que os processos integrados geram impactos para aumentar o desempenho de seus resultados e indicadores para obtenção de vantagem competitiva na forma de valor.

A triangulação consiste no fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidência, uso e combinação de diferentes métodos para estudar o mesmo fenômeno, permitindo o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação e que os dados obtidos à luz de sua análise se tornem mais acurados e convincentes. (YIN, 2013).

O departamento de demanda da empresa de bens de consumo rápido investigada possui três principais áreas: comercial, planejamento de demanda e planejamento de distribuição, com responsabilidade pela apuração e divulgação do número demandado anualmente e mensalmente utilizando previsões de demanda, estatística e tendências de mercado. Com posse destas informações, o departamento cria e desenvolve processos de demanda: gestão de marcas, posicionamento de mercado, lançamento de novos produtos, propaganda, venda, gerenciamento da força de vendas, promoção, relações públicas, precificação, distribuição e pesquisa de mercado.

O departamento de suprimentos da empresa de bens de consumo rápido possui outras três principais áreas: planejamento fabril, planejamento de operações e transporte, cerca de trinta pessoas são responsáveis pelo planejamento estratégico para atender o plano de demanda nas unidades fabris da empresa. Com posse dessas informações e com foco na eficiência de processos e redução de custos, o departamento executa e monitora processos de suprimentos: produção, compra e abastecimento, gestão de estoques, transporte, design de rede, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de fornecimento.

Para identificar os resultados e impactos gerados na integração entre os departamentos de demanda e suprimento, foram evidenciadas nas informações coletadas no estudo de campo, oito principais resultados abordados pelos entrevistados que contribuem para melhor performance da indústria de bens de consumo rápido. Os oito impactos identificados serão apresentados a seguir.

- **Reduzir o índice de rupturas de mercado:** a integração das estratégias de demanda e suprimento podem proporcionar segurança no reabastecimento de produtos nas gôndolas dos mercados, evitar a falta de produtos principais “*mainstream*” que geram maior volume de vendas e proporcionam que as ações de marca estejam disponíveis para os clientes (GGU; GLC; GDC; CPD; CDS; GGF; GLF; GOC; GIF; CPF). O rápido abastecimento da demanda assegura que as receitas de vendas sejam favorecidas frente aos concorrentes do mercado (CROXTON *et al.* 2002; ESPER *et al.* 2010).
- **Conquistar maior parcela de mercado:** estratégias integradas de demanda e suprimentos contribuem para manter bom relacionamento direto com o cliente, atender suas exigências, prazos de entrega, condições de pagamento, exclusividades de ofertas, disponibilidade de produto, menores prazos de entrega e atratividade para conquistar novos consumidores em mercados e regiões ainda pouco exploradas pelas marcas (GGU; GLC; GDC; CPD; CDS; GGF; GLF; GOC; GIF). Entender as necessidades e desejos dos clientes favorece o desenvolvimento interno para aceitação dos produtos e maior abrangência de distribuição (ASHBY *et al.* 2012; JAIN *et al.* 2017).
- **Aumentar a receita líquida:** a integração permite criar soluções conjuntas que favorecem a visualização da demanda do cliente, estoques e produção na cadeia, criando um cenário colaborativo entre equipes interfuncionais composta por integrantes de diversos níveis e setores além de buscar um relacionamento genuíno com as marcas, seus produtos, canais de comunicação e materiais promocionais que criam um ambiente favorável para aumentar a quantidade e a frequência no índice de vendas (GGU; GLC; GDC; CPD; CDS; GGF; GLF; GOC). A integração permite conectar os requisitos dos clientes com os recursos de fornecimento da empresa, favorecendo a redução de desperdícios e retrabalhos que tem impacto significativo na receita da empresa (JÜTTNER *et al.* 2007; ZHANG *et al.* 2015).
- **Agilizar os prazos de entrega:** a integração permite encurtar os prazos de entrega, garantir resposta rápida para o cliente, evitar a perda de venda por falta de produto, favorecer o rápido reabastecimento nas gôndolas e o atendimento das necessidades dos clientes (GGU; GLC; GDC; CPD; GIF; GOC; CPF). Em um mercado de bens de consumo rápido de alta competitividade de marcas, agilidade nos prazos de entrega representa um recurso estratégico com vantagem potencial frente aos concorrentes do setor (ASHBY *et al.* 2012; JAIN *et al.* 2017).
- **Aumentar a responsividade para mudanças do mercado:** a efetiva integração possibilita captar as reações de demanda do mercado e se preparar para limitações que interrompam o fluxo de abastecimento, respondendo rapidamente aos imprevistos e manter seus padrões de qualidade e o contínuo atendimento aos clientes (ESPER *et al.* 2010; HÜBNER, KUHN; STERNBECK, 2013). A sinergia nas funções de demanda e suprimento possibilita integração com as estratégias interna da empresa e facilita para que rápidas mudanças, seja em termos de suprimento, produção, e transporte, sejam estabelecidas e a empresa possa reagir ao mercado de forma rápida (GGU; GLC; GGF; GLF; GOC; GIF; CPF).
- **Atender os volumes de produção:** a integração das estratégias de demanda e suprimento contribui para cumprir o volume de produção planejado e atender as quantidades demandadas pelos clientes (GGU; GLC; GGF; GLF; GOC; CPF). A coordenação de atividades funcionais que antecipam os requisitos de produção e favorecem a previsibilidade, são elementos fundamentais para cumprir com as estratégias de produção fabril e atendimento a clientes (ZHAO *et al.* 2011; FLYNN *et al.* 2010).



- **Reduzir o índice de devoluções:** a integração permite fazer entregas com qualidade ao cliente, evitando o fluxo de devoluções que representam perda de venda para o cliente, despesas de frete para retorno, retrabalho operacionais, custos de quebras, avarias e despejo de produto acabado (GLC; GDC; CDS; GLF; CPF)". Se os planos de demanda e oferta não estiverem alinhados, as empresas precisarão resolver problemas logísticos com soluções caras ou então reduzir as margens de venda dos produtos, o que resultaria negativamente na base do lucro (GRÖNROOS, 2009; FLYNN *et al.* 2010; ZHANG *et al.* 2015; KUMAR *et al.* 2017).

- **Proporcionar fluxo contínuo de atendimento:** a integração entre demanda e suprimento contribuiu para atender as necessidades do mercado sem comprometer os recursos da empresa (GLC; CPD; GOC; GIF)". Um bom processo de gerenciamento de demanda pode permitir que uma empresa seja mais proativa em relação à demanda antecipada e mais reativa à demanda imprevista (CROXTON *et al.* 2002; ESPER *et al.* 2010; FRANKEL; MOLLENKOPF, 2015).

A tabela 1 apresenta o resumo dos impactos identificados no estudo de caso, classificados pela quantidade de entrevistados que citaram.

| <b>Categoria</b>                       | <b>Elementos</b>                                   | <b>Demanda</b> | <b>Suprimento</b> | <b>Quantidade de entrevistados que citaram</b> |
|--|--|----------------|-------------------|--|
| <b>Impactos da Integração (Qtd. 8)</b> | Reduzir o índice de rupturas de mercado            | 5              | 5                 | 10   |
|  | Conquistar maior parcela de mercado                | 5              | 4                 | 9  |
|  | Aumentar a receita líquida                         | 5              | 3                 | 8  |
|  | Agilizar os prazos de entrega                      | 4              | 3                 | 7  |
|  | Aumentar a responsividade para mudanças do mercado | 2              | 5                 | 7  |
|  | Atender os volumes de produção                     | 2              | 4                 | 6  |
|  | Reduzir os índice de devoluções                    | 3              | 2                 | 5  |
|  | Proporcionar fluxo contínuo de atendimento         | 2              | 2                 | 4  |

Fonte: Elaborado pelos autores

Tabela 1 - Impactos da integração entre demanda e suprimento

Os impactos esperados na integração interfuncional entre demanda e suprimento evidenciam que a empresa ao praticar gestão com foco no incentivo e favorecimento da integração entre os processos, busca como parte de sua estratégia organizacional, expandir sua participação

territorial através da redução do índice de rupturas e conquista de maior parcela de mercado, garantindo que seu produto e marca estejam sempre disponíveis ao consumidor, conforme segmentação e público alvo. Desta forma, a empresa têm a expectativa de impulsionar sua vendas e conseqüentemente, aumentar sua receita líquida.

Com as atividades e processos integrados de demanda e suprimento, espera-se que as informações juntamente com as atividades operacionais fluam de maneira mais rápida a fim de agilizar os prazos de entrega para o cliente e também se antecipar para situações não previstas, resultando em maior responsividade para mudanças de mercado, um importante impacto para a indústria de bens de consumo rápido, como e empresa de bebidas investigada.

A integração demanda e suprimento pode representar a saúde financeira da empresa, de modo a balancear as operações de vendas e produção. Deste modo, atender os volumes de produção são essenciais para cumprir com as previsões de demanda que formam o orçamento anual/semestral da companhia. Além disso, a qualidade está presente em todo processo de produção, de modo a evitar e reduzir os índices de devoluções de mercado que impactam em custos e retrabalhos para este setor.

A constância no atendimento aos clientes representa relevante impacto na integração demanda e suprimento, proporcionando fluxo contínuo de atendimento, envolvendo todas as atividades interfuncionais (vendas, distribuição, promoção, produção, transporte, gestão de estoque), reforçando a necessidade e o desafio de atual em um mercado de alto volume e alto giro de produtos.

## 5. Considerações finais

A integração interfuncional nos processos de demanda e suprimento coordenam um conjunto atividades e interesses funcionais para sincronizar os esforços envolvidos na produção, gestão de estoque, transporte e conectá-los aos esforços envolvidos na distribuição, venda e promoção para obter os melhores resultados convertidos nas estratégias organizacionais. Essa pesquisa apresentou a integração interfuncional nos processos de demanda e suprimento, como forma demonstrar os impactos da integração na visão de pesquisadores e gestores para definir as motivações e resultados que podem ser gerados a partir dessa integração interfuncional.

Através da coleta e análise dos dados, foi possível atender o objetivo desta pesquisa de modo a identificar e analisar os impactos gerados na integração interfuncional entre demanda e suprimento no contexto da indústria de bens de consumo rápido, compilando oito impactos gerados na visão de especialistas dos departamentos de demanda e suprimento junto aos pesquisadores que abordam sobre o tema.

Ao buscar os impactos que a integração pode gerar para os resultados do negócio, as organizações precisam mapear todos suas atividades e seus mecanismos utilizados para promover a integração entre os processos. A integração interfuncional nas estratégias de demanda e suprimento devem possuir sincronismos operacionais e apostar em sistemas de informação que facilite a tomada de decisões de forma rápida, atualizada e precisa entre todos os envolvidos da companhia.

A fim de obter maior efetivação com esse trabalho interfuncional, gestores e empresas precisam estimular relacionamentos interfuncionais entre os colaboradores, fornecendo recursos, acesso e motivação para se comprometerem com os objetivos organizacionais, estimular a participação e envolvimento nas atividades de funções parceiras para entender quais são as dificuldades e limitações que impactam em ambas as funções. Dessa forma, pode-

se antecipar aos efeitos gerados por determinada restrição e obter resposta rápida para a resolução de conflitos funcionais de interesse específico ou compartilhado na estratégia organizacional.

O estudo de caso utilizado como método de pesquisa, apresenta a limitação de ser uma análise interfuncional em uma organização de bens de consumo rápido, por tanto, pesquisas futuras podem analisar outros segmentos de mercado e obter resultados diferentes que corroboram com o tema dos impactos gerados através da integração interfuncional entre demanda e suprimento.

Contudo, é necessário continuar com a análise de integração interfuncional explorando outras estratégias e seus impactos gerados, como por exemplo a integração de funções como recursos humanos, financeiro, qualidade, engenharia entre outras. Para aproveitar o dinamismo do mercado e as demandas exigidas pelos clientes, análises de integração podem ser realizadas em empresas que prestam serviço, atribuindo a qualidade do serviço e do atendimento como um impacto relevante no valor entregue ao cliente.

## Referências

ASHBY, A.; LEAT, M.; HUDSON-SMITH, M. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 497-516, 2012.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial**. Bookman editora, 2009.

COLLIN, J.; ELORANTA, E; HOLMSTRÖM, J. How to design the right supply chains for your customers. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 411-417, 2009.

CROXTON, K. L. et al. The demand management process. **The International Journal of Logistics Management**, v. 13, n. 2, p. 51-66, 2002.

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.

ELLINGER, A. et al. The influence of supply chain management competency on customer satisfaction and shareholder value. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 249-262, 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.

FENG, F. et al. Visualization and quantitative study in bibliographic databases: A case in the field of university–industry cooperation. **Journal of Informetric**, v. 9, n. 1, p. 118-134, 2015.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. **Journal of operations management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.

FRANKEL, R.; MOLLENKOPF, D. A. Cross-functional integration revisited: Exploring the conceptual elephant. **Journal of Business Logistics**, v. 36, n. 1, p. 18-24, 2015.

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.

GREEN JR, K. W.; MCGAUGHEY, R.; CASEY, K. M. Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance? **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 5, p. 407-414, 2006.

GRÖNROOS, C. Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.

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.

JAIN, V.; KUMAR, S.; SONI, U.; CHANDRA, C. Supply chain resilience: model development and empirical analysis. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 22, p. 6779-6800, 2017.

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.

KOPALLE, P. K. Modeling retail phenomena. **Journal of Retailing**, v. 86, n. 2, p. 117-124, 2010.

KUMAR, V. et al. The impact of supply chain integration on performance: Evidence from the UK food sector. **Procedia Manufacturing**, v. 11, p. 814-821, 2017.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management**. In: LAMBERT, D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. Florida: Supply Chain Management Institute, 2008, p. 01-23.

MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31-46, 2008.

PARRY, G.; MILLS, J.; TURNER, C. Lean competence: integration of theories in operations management practice. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 216-226, 2010.

STANK, T. P. et al. Creating relevant value through demand and supply integration. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 2, p. 167-172, 2012.

**Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 6, p. 411-417, 2009.

TATE, W. L.; MOLLENKOPF, D.; STANK, T.; DA SILVA, A. L. Integrating supply and demand. **MIT Sloan Management Review**, v. 56, n. 4, p. 15-19, 2015.

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.

YIN, R. K. Case study research: Design and methods. **Sage publications**, 2013.

ZHANG, C.; GUNASEKARAN, A.; WANG, W. Y. C. A comprehensive model for supply chain integration. **Benchmarking: An International Journal**, v. 22, n. 6, p. 1141-1157, 2015.

ZHAO, X. et al. The impact of internal integration and relationship commitment on external integration. **Journal of operations management**, v. 29, n. 1-2, p. 17-32, 2011.