

Influência das Estratégias de Marketing no Planejamento de Demanda: Estudo de Caso em uma Multinacional do Setor de Bebidas

Ana Lúcia Carnelós Sevierio (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) anasevierio@gmail.com
Thiago Alves de Souza (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) thiago.adm.alves@hotmail.com
Éderson Luiz Piato (Universidade Federal de São Carlos - UFSCar) piato@ufscar.br

Resumo:

As empresas utilizam diversos mecanismos em busca de vantagem competitiva e criação de valor para clientes; uma das formas de contribuir com essa questão está na coordenação e integração entre as áreas intraorganizacionais. Nesse contexto, estão as áreas de Marketing e Planejamento de demanda, que juntas devem construir e gerar a previsão de demanda da organização. Embora existam diversas formas, métodos e modelos confiáveis para geração da previsão, em muitos casos, eventos futuros, ações ou estratégias de marketing não são incluídas e incorporadas ou até mesmo levadas em conta na construção da demanda. Sendo assim, o objetivo deste artigo consiste em identificar e analisar quais as atividades, ações ou estratégias de marketing influenciam planejamento de demanda, segundo a perspectiva da área de marketing. A identificação e análise da influência de marketing em planejamento de demanda proporciona a construção do número de previsão de vendas mais assertivo e realista e de acordo com as capacidades e recursos da organização. Foi realizado um estudo de caso em uma multinacional do setor de bebidas, utilizou-se o roteiro para condução da entrevista semi-estruturada com a diretora de marketing da organização. Os resultados identificam os principais aspectos que exercem influência sobre planejamento de demanda, segundo a perspectiva da área de marketing; em complemento, uma estrutura foi desenvolvida, de forma a sintetizar essas informações.

Palavras chave: Planejamento de Demanda, Estratégias de Marketing, Previsão de Demanda.

Influence of Marketing Strategies in Demand Planning: A Case Study in a Multinational Drinks Industry

Abstract

Companies use various mechanisms in search of competitive advantage and create value for customers; one way to contribute to this issue is coordination and integration between intraorganizational areas. In this context, are the areas of Marketing and Demand Planning, which together must build and generate the organization's demand forecast. Although there are many different methods and reliable models to generate the forecast, in many cases, future events, actions or marketing strategies are not included and incorporated or even taken into account in the construction of demand. Thus, the purpose of this article is to identify and analyze what activities, actions or marketing strategies influence the demand forecast from the perspective of marketing. The identification and analysis of demand planning in marketing influences provides the construction of many more assertive and realistic sales forecast and in accordance with the capabilities and resources of the organization. A case study was conducted on a multinational beverage industry, used the roadmap for conducting semi-structured with the organization's marketing director interview. The results identify the main aspects that exert influence on demand planning, from the perspective of the marketing area; in addition, a structure has been developed in order to synthesize this information.

Key-words: Demand Planning, Marketing Strategies, Demand Forecasting.

1. Introdução

Atualmente, entender os clientes e responder de forma eficaz às diferentes necessidades por meio da coordenação de marketing e da cadeia de suprimentos podem ser fontes superiores de criação de valor. Empresas que utilizam essas práticas, aumentam a lucratividade por meio da disponibilidade do produto, precisão na entrega, capacidade de resposta e flexibilidade, ligando iniciativas de clientes e abastecimento (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007).

Uma das bases para o atendimento ao cliente se faz com adequado processo de planejamento e previsão de demanda. Previsões baseadas em séries temporais são definidas como extrapolação de padrões de dados históricos e são usadas para obter aproximações de demandas futuras durante determinado período de tempo. Algumas metodologias de previsão foram desenvolvidas com base em diferentes métodos matemáticos e estatísticos. Embora as abordagens matemáticas possam levar à previsões de demanda confiáveis, os resultados não assumem eventos futuros que podem, de alguma forma, alterar a demanda (BARD; MORE, 1990; CHEIKHROUHOU et al., 2011).

Estes eventos futuros que são conhecimentos implícitos, como: promoções, expansões, ações específicas de mercado, podem ser incorporados na demanda por meio da participação de áreas que estão mais próximas do mercado, como marketing e vendas, agregando objetivos internos da empresa com os desejos dos consumidores, para construção de um número consistente. Usualmente, as estratégias de marketing envolvem projeções de alterações em produtos, esforços promocionais, alocação de canais de distribuição e alterações de preço; variáveis que contribuem para a construção do plano de demanda da organização (CAPON; PALIJ, 1994; MENTZER; BIENSTOCK; KAHN, 1999; HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000). A quantidade e a qualidade dessas informações é importante ferramenta para obtenção de melhores resultados em uma organização. Assim, processos colaborativos entre as áreas são cada vez mais procurados e implementados a fim de facilitar essa integração.

Baseado na crescente necessidade de integração entre áreas funcionais, o objetivo deste artigo consiste em identificar e analisar quais atividades, ações ou estratégias de marketing influenciam no planejamento de demanda, segundo a perspectiva da área de marketing. A identificação e análise da influência de marketing em planejamento de demanda proporciona a oportunidade de enriquecimento na construção da previsão de vendas, com a inserção de informações de mercado e estratégias futuras; que combinadas com as análises de capacidade e recursos da organização resultam em um plano de vendas mais assertivo e realista. O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente, são apresentados os conceitos de estratégias de marketing e previsão de demanda; em seguida, a caracterização da pesquisa, método e abordagens são descritos na metodologia; e por fim, são apresentados a análise e discussão dos resultados.

2. Revisão de literatura

2.1 Previsão e gestão de demanda

A gestão de demanda pode ser vista como a integração das necessidades originadas do mercado em direção aos fornecedores, de modo a balancear e alinhar estrategicamente a demanda com a capacidade operacional ao longo da cadeia de suprimentos (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; CROXTON et al., 2002; JÜTTNER, CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOFTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009; MELO; ALCÂNTARA, 2011). Assim, a gestão de demanda é focada em determinar como a previsão de demanda pode ser sincronizada com as capacidades da cadeia de suprimentos, visto que, a demanda do consumidor final, que está extremamente relacionada à previsão de demanda, é o

que impulsiona as atividades da cadeia de suprimentos (CAPON; PALIJ, 1994; CROXTON et al., 2002; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009). A eficiência da gestão da demanda pode fazer com que a empresa seja mais proativa em antecipar demandas e mais reativa em demandas imprevistas, um objetivo importante na gestão da demanda é encontrar meios de reduzir a variabilidade da demanda e aumentar a flexibilidade operacional, originadas pela volatilidade da necessidade do consumidor final e pelas restrições logísticas e produtivas (CROXTON et al., 2002; MENTZER; MOON, 2004).

A previsão de demanda possui relação com diversas áreas da organização e essas áreas exigem estimativas precisas, como na área de gestão de vendas, por exemplo, em que são definidas metas e formas de motivação de vendedores para exceder essas metas. O planejamento financeiro é alterado de acordo com projeção de custos, níveis de lucro e necessidade de capital, baseado em dada previsão de vendas. Níveis de produção podem ser definidos com base em duas diferentes projeções: longo prazo (desenvolvimento de plantas e investimentos em equipamentos) e de curto prazo (roteiro do plano de produção). A área de logística necessita de previsões para alocar produtos nos respectivos ambientes de estocagem e de vendas (MENTZER; BIENSTOCK; KAHN, 1999; HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000).

Em geral, a demanda é prevista por meio de dados do passado, ou seja, assume-se que os mesmos padrões do passado irão se repetir no futuro. Entretanto, em muitos casos, essa não é a prática ideal, devido a volatilidade do mercado. Por isso são necessárias mais informações (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000) como: projeções de vendas, planos promocionais, objetivos corporativos, dados de segmentação e pesquisa de mercado (CROXTON et al., 2002).

O responsável pela previsão deveria iniciar as projeções questionando sobre o mercado e as condições do ambiente com relação à empresa durante o período a ser planejado. A partir dessas informações, prever qual alcance de vendas pode ser esperado. O plano de vendas torna-se guia para determinar quais ações de marketing e quais esforços de vendas serão realizados a fim de atingi-lo. Empresas com nível avançado de previsão de demanda possuem o plano de negócios e as previsões de demanda interligados, desenvolvidos conjuntamente (MOON, et al., 1998; MENTZER; BIENSTOCK; KAHN, 1999; MENTZER; MOON, 2004). Previsões de demanda são calculadas em diversos períodos de acordo com a utilização (MENTZER; MOON, 2004). Há vários métodos de previsão de demanda, quantitativos e qualitativos, que dependem do meio em que a previsão está sendo realizada. Por exemplo, se os dados forem sazonais, deve-se utilizar métodos que inserem a sazonalidade nos cálculos; pode-se também utilizar ajustes qualitativos para uma previsão mais refinada (MOON, et al., 1998; CROXTON et al., 2002).

2.2 Estratégias de marketing

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão com o objetivo de orientar a organização (ANSOFF; MCDONELL, 1993). Mintzberg e Quinn (2001) entendem que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Basicamente, a estratégia corporativa consiste na tomada de decisão quanto ao escopo e a finalidade do negócio, às iniciativas e aos recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais; já a estratégia de marketing é direcionada pelas decisões tomadas pela alta administração sobre como, quando e onde concorrer, e do conhecimento das oportunidades e ameaças do ambiente externo (CRAVENS; PIERCY, 2007).

O desenvolvimento da estratégia de marketing requer avaliação fundamental das necessidades

da organização, do indivíduo e do mercado (CERTO; PETER, 1993; LAMBIN, 2000; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011), e a estratégia escolhida deve ser a que melhor permite alavancar os ativos da empresa em busca do mercado-alvo. Em geral, depois de analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, e avaliação das forças e fraquezas internas, a organização vai desenvolver a estratégia mais adequada aos seus objetivos (HSU, 2011). Todavia, usar estratégia de marketing adequada é aspecto crítico; uma estratégia eficaz requer o conhecimento de que existem diversas alternativas de estratégias e o entendimento de como elas funcionam sob diversas condições, sejam elas, ambientais ou organizacionais (SHAW, 2012).

A estratégia de marketing é geralmente o resultado do processo de segmentação de mercado, possuindo como objetivo as escolhas de posicionamento, ou seja, centra-se nos aspectos que envolvem a identificação e escolha de quem são os clientes (CERTO; PETER, 1993). Além disso, a estratégia de marketing frequentemente deve selecionar um ou mais mercados-alvos, desenvolver o composto mercadológico, ajustar as necessidades aos propósitos do mercado-alvo selecionado, ser realista com relação aos recursos disponíveis, e consistente com a missão, metas e objetivos da organização (CERTO; PETER, 1993; MCCARTHY; PERREAULT, 1997; FERREL et al., 2000).

A estratégia de marketing pode ser comumente vista envolvendo o composto mercadológico; que pode ser definido como a combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para o cliente, visando alcançar os objetivos da organização (CHURCHILL; PETER, 2000). As decisões estratégicas para o composto mercadológico envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, comunicação e distribuição, com objetivo de atender às necessidades dos consumidores do mercado-alvo (FERREL et al., 2000). Nesse sentido, as organizações podem desenvolver atividades, ações e estratégias sobre esses aspectos; como o aspecto produto, que pode envolver elementos como variedade, qualidade/design, características físicas, marcas, embalagens, serviços, garantias, devoluções, entre outros (KOTLER; KELLER, 2012).

O preço pode envolver uma série de aspectos como: curvas de demanda, análise de custos, concorrência, valor para o cliente, regulamentações governamentais, ética, descontos, vendas, estratégia, entre outros (CHURCHILL; PETER, 2000). A comunicação pode ser utilizada para informar o público-alvo sobre os produtos, marcas, lojas ou organizações; colaborar para que as pessoas possuam uma visão mais positiva acerca destes aspectos; identificar as necessidades de compradores potenciais; aumentar e melhorar a cooperação dos membros do canal de distribuição, além de criar valor para os clientes, satisfazendo suas necessidades e desejos (CHURCHILL; PETER, 2000). A distribuição, que consiste na forma com que o produto estará disponível para uso ou consumo; nas questões que envolvem cobertura de mercado, sortimento, localidades, estoque, transportes, estruturas e agentes (KOTLER; KELLER, 2012).

2.3 Relação entre marketing e planejamento de demanda

A gestão da demanda é um processo que inclui todas as atividades que as empresas comprometem-se em planejar e entregar demandas com base nas necessidades ou propostas de valor dos clientes, tradicionalmente, esse processo é ligado à área de marketing (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOTH; ERICSSON; CHRISTOPHER, 2009). Segundo Jüttner, Christopher e Baker (2007) três dimensões são identificadas e estruturadas no processo de gestão de demanda: (a) processo (gestão da integração); (b) configuração (gestão da estrutura); (c) interações sociais (gestão do relacionamento).

O Processo de Integração entre os processos de demanda e suprimentos é parte vital para

gestão do todo, já que os processos de gestão de relacionamentos, gestão da cadeia de suprimentos e desenvolvimento de novos produtos estão ligados ao campo de marketing que identifica a parte de demanda e oferta. Essa integração tem como objetivo facilitar a disseminação de informações de mercado e de clientes, contribuindo para o objetivo principal da cadeia que é dispor do produto certo, no lugar, momento e preço adequado (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOFTH et al., 2009; ESPER et al., 2010). A dimensão de Configuração integra a vinculação, segmentação externa voltada para o cliente, com a segmentação interna de produção, logística e abastecimento, assim, a obtenção de conhecimentos sobre as mudanças das necessidades do cliente são base para o desenvolvimento de adaptações estruturais na cadeia de abastecimento (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; ESPER et al., 2010).

Interações Sociais sugere a troca de informações entre marketing e a gestão da cadeia de suprimentos, ou seja, marketing fornecendo informações oportunas sobre: segmentos de clientes definidos; novas oportunidades de cliente, produto; promoções previstas; percepção sobre serviços de entrega; e cadeia de suprimentos informações sobre: prazos de entrega, capacidade e custos. Buscando, assim, uma compreensão mútua das informações, combinando os requisitos de valor do consumidor com as capacidades operacionais (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOFTH et al., 2009; ESPER et al., 2010).

Jüttner, Christopher e Baker (2007) acreditam que o processo de gestão de demanda é um modelo que combina pontos fortes de marketing e cadeia de suprimentos. O marketing é tradicionalmente focado externamente, ou seja, criar valor para o cliente, enquanto a gestão de cadeia de suprimentos é focada internamente, ou seja, concentra-se no uso eficiente dos recursos para implementar as decisões de marketing. A integração é dada entre aqueles que definem a demanda e aqueles que devem cumpri-la (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; MENTZER; MOON, 2004; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOFTH et al., 2009). Marketing formula estratégias com a gestão de cadeia de suprimentos criando novas maneiras de ir para o mercado, compreendem e traduzem suas iniciativas, melhoram sua consciência das limitações operacionais da empresa. Assim, para que essa colaboração e entendimento exista é preciso garantir que a cadeia de suprimentos seja envolvida no planejamento de marketing, nas fases iniciais das tomadas de decisão (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; CROXTON et al., 2002; MENTZER; MOON, 2004; ESPER et al., 2010; SANTOS; D'ANTONE, 2014).

Hilletoft, Ericsson e Christopher (2009) dizem que na gestão e na construção da demanda devem-se incorporar todos os processos de criação e atendimento da demanda da empresa. Os principais processos de criação de demanda são: o planejamento estratégico de marketing, pesquisa de marketing, segmentação de mercado, desenvolvimento de produto, comercialização de produto, marketing e vendas e gestão do ciclo de vida do produto. Os processos da gestão de cadeia de suprimentos são realizados a fim de atender a demanda planejada gerando colaboração entre as áreas criação e atendimento (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; JÜTTNER; CHRISTOPHER; BAKER, 2007; HILLETOFTH et al., 2009).

3. Metodologia

Esta pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e exploratória, pois visa obter maior compreensão e profundidade dos dados e não procura enumerar ou medir os eventos estudados, além disso, tem como objetivo identificar lacunas de informação e especificar a necessidade de pesquisas adicionais ao campo de estudo (GODOY, 1995; HOOLEY;

PIERCY; NICOLAUD, 2011). Diante desse contexto, essa pesquisa visa identificar a relação entre as áreas de marketing e previsão de demanda, assim como levantar quais ações ajudam ou dificultam esse processo. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, pois possui a capacidade de investigar empiricamente e estudar um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (ELLRAM, 1996; MEYER, 2001; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; YIN, 2010).

Optou-se por desenvolver o estudo de caso em uma multinacional com grande expressão econômica no país, a qual possui as áreas de planejamento de demanda e marketing estruturadas. Como procedimento para coleta de dados optou-se pela realização da entrevista semi-estruturada; basicamente, o objetivo da entrevista é identificar o tema de pesquisa a partir da perspectiva do entrevistado, e buscar entender como e por que eles passam a ter essa visão particular (MEYER, 2001). A entrevista foi realizada com a Diretora de Marketing da multinacional e teve como duração de aproximadamente uma hora e meia; foi solicitado ao respondente a possível gravação da entrevista, para posterior transcrição e análise, a gravação foi autorizada e a entrevista ocorreu na sede da empresa em Itu – SP. Para condução adequada da entrevista, os pesquisadores utilizaram o roteiro semiestruturado como método de coleta de dados; esse roteiro foi desenvolvido e estruturado com base na revisão de literatura da pesquisa. Para análise de dados adotou-se parcialmente etapas da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). A análise de conteúdo organiza-se em torno de três aspectos fundamentais (a) a pré-análise; (b) a exploração do material (categorização e codificação); (c) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação (BARDIN, 1977).

4. Análise e discussão dos resultados

4.1 Apresentação da empresa

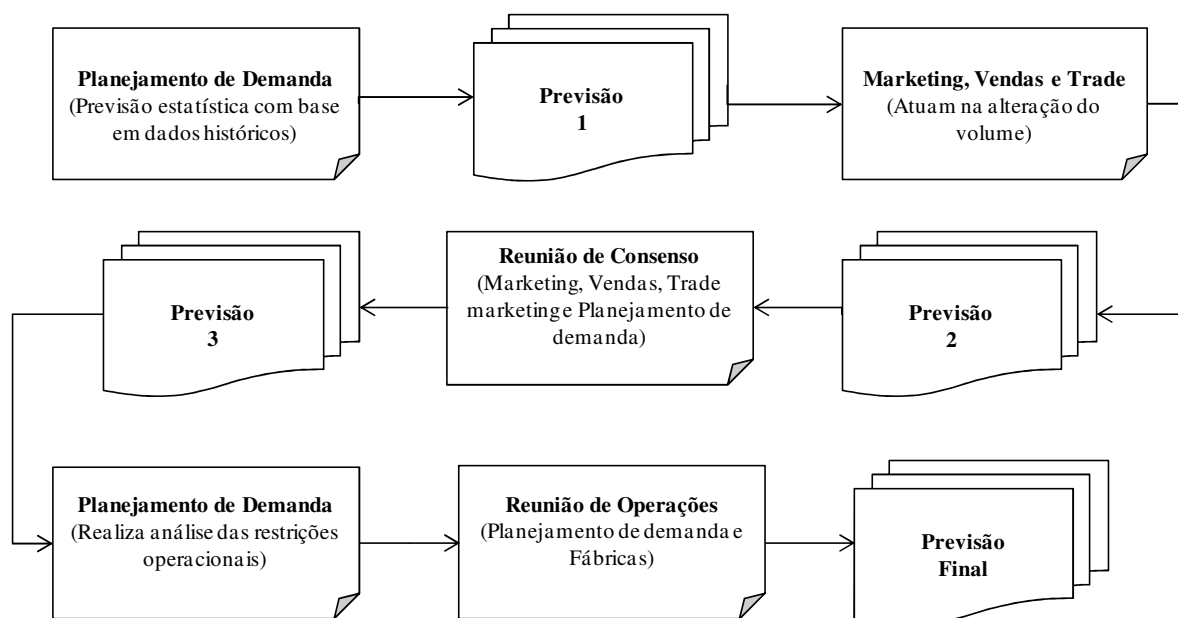
A empresa em estudo atua no ramo de bebidas, iniciou suas atividades em 1939 com a produção de um refrigerante, hoje o portfólio conta com 18 marcas e divide-se em produtos alcoólicos: cervejas e saques, e não alcoólicos: refrigerantes, água, sucos e energéticos; é integrante de um grupo global, após ser adquirida por um conjunto internacional de empresas, em 2011, com mais de 46 mil funcionários no mundo e presente em mais de 15 países.

4.2 Previsão de demanda: processo atual, integração e comunicação

Essa seção retrata sobre o processo de previsão de demanda atual da organização, bem como alguns aspectos que envolvem a integração entre as áreas de marketing e planejamento de demanda. Primeiramente, buscou-se investigar na perspectiva de marketing o que pode ser considerado previsão de demanda. De acordo com a diretora de marketing a previsão de demanda tem que ser o volume em consenso com as áreas de marketing, vendas, trade marketing e planejamento de demanda; e necessariamente ser igual ou o mais próximo possível do orçamento da empresa (plano de vendas/metras). Em sua visão, embora existam divergências entre o planejado e o realizado durante os meses; o fechamento do plano ao final do ano deve ser o mais próximo possível do previsto.

A figura 1 apresenta como ocorre o processo de previsão de demanda atualmente na organização; iniciando pelo fornecimento da previsão estatística com base em dados históricos, pela área de planejamento de demanda, gerando assim a primeira previsão. Em seguida, ocorre a interação entre marketing, vendas e trade marketing para alteração da previsão, gerando assim, a segunda previsão, já considerando: ações de mercado, alterações de preço, lançamentos de produto e outras informações que podem influenciar na demanda futura. Para fechamento e consenso dessa previsão de demanda tem-se uma reunião envolvendo todos que alteraram o número e como resultado, tem-se o plano de vendas

esperado, a terceira previsão. Kotler e Keller (2012) afirmam que reuniões, seminários conjuntos entre as áreas são aspectos importantes para se determinar melhor quais são os interesses da empresa. Na sequência, a área de planejamento de demanda estuda a viabilidade e restrições operacionais desse plano; por fim, ocorre nova reunião envolvendo planejamento de demanda e fábricas, para discussão e decisão sobre a previsão final do plano de vendas a qual será divulgada considerando os anseios de vendas e as restrições operacionais.



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 1 – Processo Atual de Construção da Previsão de Demanda na Organização

Tate et al. (2015) destacam que embora tenha ocorrido avanços tecnológicos e gerenciais no aspecto de integração entre áreas organizacionais, ainda existe uma lacuna entre oferta e demanda; além disso, as organizações continuam com dificuldades em desenvolver integração entre áreas como marketing, produção e finanças. De modo a enfrentar esses desafios, a diretora de marketing da organização destaca que deve haver uma grande interação entre às área de Marketing e Planejamento de demanda; em sua visão, é missão do marketing cada vez mais envolver a área de planejamento de demanda, produção, logística, entre outras, de modo que todas essas áreas entendam quais são as estratégias e ofereçam suporte para que elas sejam planejadas e implementadas de maneira adequada. A melhor forma de fornecer esse suporte é garantindo que a cadeia de suprimentos seja envolvida no planejamento de marketing, nas fases iniciais das tomadas de decisão (HELMS; ETTKIN; CHAPMAN, 2000; CROXTON et al., 2002; MENTZER; MOON, 2004; ESPER et al., 2010; SANTOS; D'ANTONE, 2014).

Gestores de produção geralmente enfrentam a incerteza da quantidade a ser produzida para atender a demanda em determinado período futuro. Esta decisão é tarefa veemente complexa (GOODWIN; ÖNKAL; THOMSON, 2010) que deve levar em conta diversos fatores. Sendo assim, outro aspecto torna-se relevante; a troca de informações entre as áreas; a diretora de marketing da organização destaca que falhas de comunicação entre as áreas de marketing e planejamento de demanda, mesmo que casualmente, ainda ocorrem. O impacto de falhas de comunicação entre essas áreas influencia diretamente a produção, estoques, logística e outras áreas, portanto, este aspecto merece atenção. Quanto a essa comunicação, marketing e planejamento de demanda devem possuir maior frequência e constância na troca de

informações, além disso, essas informações devem ser pertinentes, assertivas, eficazes e bilaterais.

4.3 Influências de marketing em planejamento de demanda

Essa seção versa sobre a análise de como as ações, atividades e estratégias de marketing influenciam a área de planejamento de demanda; mais especificamente, detalha quais informações da área de marketing são relevantes para que haja maior contribuição na construção da previsão de demanda, de forma mais efetiva e realista possível. Os elementos do composto de marketing exercem influência no planejamento de demanda. O primeiro aspecto, diz respeito ao planejamento e lançamento de novos produtos. Assim como afirma Hilletofth, Ericsson e Christopher (2009) um dos principais processos de criação de demanda é o desenvolvimento de produto e de acordo com a diretora de marketing, frequentemente a organização desenvolve novos projetos; esse novo projeto pode ser um lançamento, com algo totalmente novo, ou um relançamento de grandes linhas, com produtos, embalagens, marcas e posicionamentos diferenciados. Em sua perspectiva a área de marketing contribui com a área de planejamento de demanda quando informa previamente quais os planos acerca desses projetos, destacando os impactos desse projeto, a data em que o projeto está previsto para ser lançado, as informações de estruturas físicas do produto, embalagens e rótulos, o volume previsto e sua relação com a meta.

O fato da área de marketing passar essas informações previamente ao setor de planejamento de demanda faz com que as ações de planejamento sejam mais efetivas, contribuindo assim para que toda a cadeia atenda integralmente as necessidades do novo projeto e da organização. Conforme apontado por Goodwin, Önkölçü e Thomson (2010) uma das principais decisões que envolvem previsão, trata-se da decisão sobre o planejamento de produção, onde os gestores tem que decidir sobre o nível de produção para atender a demanda em um período futuro. Sendo assim, a área de marketing deve fornecer ao planejamento de demanda, uma visão completa de tudo que está sendo programado ao longo do ano, e sua relação com aspectos de produtos e marcas. Da mesma forma, o não aviso prévio do desenvolvimento e lançamentos de novos projetos afeta negativamente todo o processo da área de previsão de demanda, impactando diretamente em problemas operacionais como falta de matérias-primas.

De acordo com a diretora de marketing os produtos e embalagens afetam diretamente a previsão de vendas; em sua visão deve haver grande integração entre às áreas de marketing e planejamento de demanda para que seja possível analisar e estudar o processo de alteração da embalagem de um produto, ou lançamento de algum produto no mercado. Conforme apresentado por Kotler e Keller (2012) a embalagem e rotulagem são elementos da estratégia de produto, sendo assim, a organização precisa escolher esses elementos estéticos e funcionais da embalagem corretamente. Um exemplo dado pela diretora de marketing, diz respeito ao Atacadista *Cash & Carry*; a grande maioria dos fabricantes possuem para esses atacadistas embalagens ou *pacs* específicos, promocionais ou não.

Como afirma Moon, et al., (1998), ao identificar onde a capacidade de produção não satisfaz as previsões de demanda, a empresa tem informações valiosas sobre onde expandir capacidade para atender de forma completa os vários tipos de clientes com produtos específicos para cada um deles, sendo assim a área de marketing deve coletar informações relacionadas a essa estratégia e disponibilizá-la a área de planejamento de demanda, para que seja possível desenvolver análise de viabilidade de produção.

Outro aspecto considerado importante para área de planejamento de demanda, se refere a comunicação, mais especificamente a propaganda e promoção; para a diretora de marketing, devido a complexidade e competitividade empresarial a propaganda e promoção se torna ferramenta capaz de mobilizar o consumidor a comprar a marca da organização e não do

concorrente. Sendo assim, desenvolve-se ações promocionais para aumentar o volume de vendas ou em momentos de crise, visando atingir o orçamento. Kotler e Keller (2012) também afirmam que em geral a propaganda e promoção visam estimular a compra de bens e serviços. A propaganda oferece uma razão para comprar, enquanto a promoção oferece um incentivo (KOTLER; KELLER, 2012). Nesse sentido, as atividades de promoção afetam diretamente a área de planejamento de demanda; segundo a diretora, haja vista que um dos objetivos das ações promocionais é aumentar o volume, consequentemente, a equipe de planejamento deve ter todas essas informações planejadas com antecedência, para que não ocorram falhas no abastecimento de mercado que só podem ser evitadas com a programação de longo prazo, proporcionando o planejamento de produção correspondente as previsões resultando em níveis mais elevados de satisfação do cliente (MOON, et al., 1998).

O aspecto preço também exerce e possui relação direta com a área de planejamento de demanda; segundo a diretora de marketing a relação de elasticidade de preço e marca são importantes porque afetam no aumento ou diminuição do volume produzido. Todas essas informações de alterações de preço, elasticidade e marcas devem ser fornecidas pela área de marketing para área de planejamento de demanda. A área de planejamento de demanda deve fornecer um *feedback* ao marketing, destacando informações sobre insumos, condições de produção, entre outros aspectos.

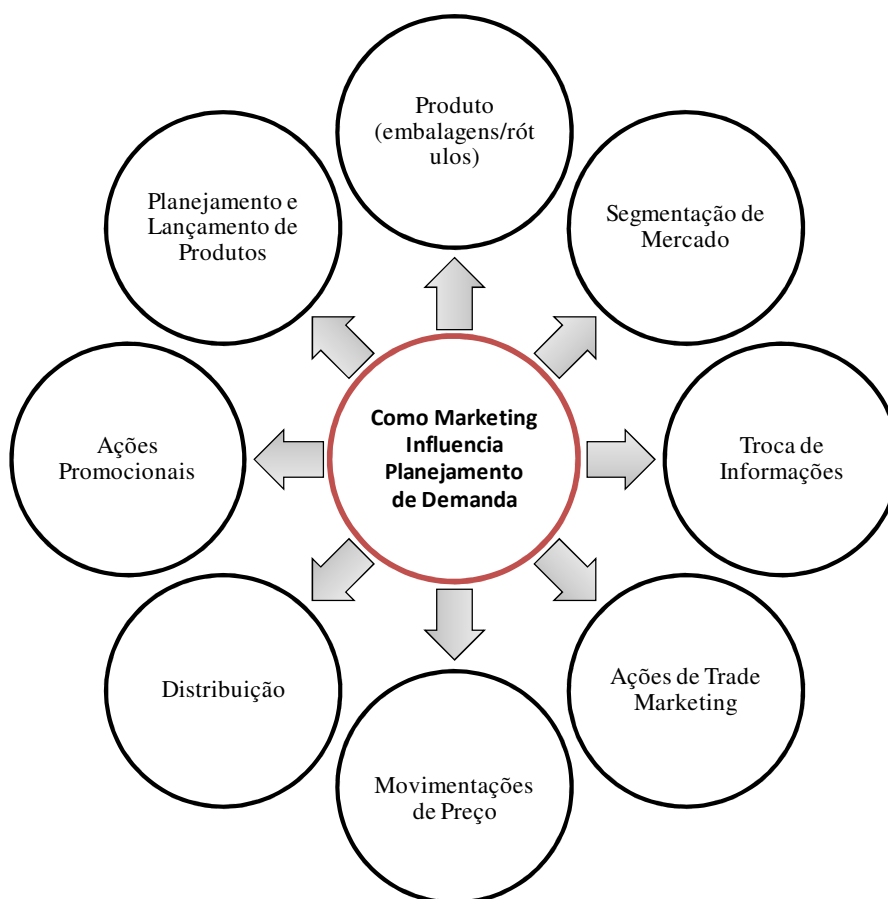
A distribuição também influencia diretamente o planejamento de demanda; segundo a diretora de marketing a organização pode ter uma estratégia de distribuição, restringindo produtos ou *SKUs* em determinadas praças ou localizações, ou eventualmente fazer lançamentos de produtos somente em determinadas regiões. Conforme citado anteriormente, a organização frequentemente desenvolve novos projetos, esses projetos também podem ser restritos somente a determinadas localizações e regiões, por consequência, sua distribuição também. A área de marketing frequentemente deve fornecer informações sobre praça (distribuição) a área de planejamento de demanda, onde deverão ser analisados se existe unidade fabril na área especificada, ou a melhor forma de enviar o produto até a determinada localização.

De acordo com a diretora de marketing a área de trade marketing tem como objetivo desenvolver um elo de ligação entre a estratégia de marca e a estratégia de atendimento ao cliente. A área de trade marketing frequentemente possui duplo papel, executando a estratégia definida pela organização e buscando informações de mercado. De maneira geral as ações desenvolvidas pelo trade marketing visam sobre tudo trazer volume para organização, ou seja, são desenvolvidas e implantadas ações que suportam o lançamento ou cobertura de materiais. A companhia frequentemente disponibiliza materiais chamados leves e pesados; leves são cartazes, kit's com materiais promocionais, *banners*, *display* de balcão; pesados são geladeiras para colocação das bebidas, mesas, cadeiras que são entregues em bares, entre outros. Embora essas ações sejam corriqueiras na organização, elas visam aumentar volume de vendas. Assim, as informações disponibilizadas pela área de trade marketing são de extrema importância para área de planejamento de demanda, visto que possuem grande impacto no volume.

A organização possui atualmente cinco segmentos de mercado (alcoólicos) são eles: *Low Price*, *Mainstream*, *Up mainstream*, *Premium* e *High Premium*. Cada segmento de mercado atua para diferentes grupos de consumidores. De acordo com a diretora de marketing, a segmentação e escolha do mercado alvo afeta o planejamento de demanda na medida com que define o quanto vai investir em determinados segmentos. A segmentação de mercado é fundamental para o gerenciamento da criação de demanda e dos processos de execução de forma eficiente (HILLETOFTH et al., 2009), portanto, é preciso que a organização desenvolva a segmentação e escolha o mercado alvo, para que seja possível a área de

planejamento de demanda estudar a viabilidade de produção para esses segmentos e mercados. Investimentos ou retiradas de esforços em determinados segmentos afetam o planejamento devido as capacidades de produção, ou seja, deve haver um alinhamento para que não haja excesso ou falta de produtos no mercado. Assim, conforme apontado por Goodwin, Önkölçü e Thomson (2010) superprodução, ou seja, excessos de estoque podem levar a custos de estocagem excessivos; da mesma forma, subprodução pode levar a perda de negócios ou a necessidade de pagar por suprimentos de emergência. Outro aspecto seria segmentação de mercado já que para gerenciar a criação de demanda e os processos de execução de forma eficiente e eficaz, requer-se a segmentação de mercado.

Um ponto destacado pela diretora de marketing é o fato de quando as organizações atuam em nichos de mercado, com diversidade de produtos e serviços elas frequentemente devem fornecer maiores informações a área de planejamento de demanda, devido ao fato da variedade de produtos exigir maiores recursos de produção, controle de estoque, logística, entre outros. De maneira geral o planejamento de demanda deve agir como agente avaliador, verificando se a estratégia proposta pela área de marketing é viável de ser implementada operacionalmente. A figura 2 apresenta uma síntese dos principais aspectos de marketing que influenciam o planejamento de demanda. É possível visualizar todos os aspectos analisados pela área de planejamento para que um *feedback* seja dado ao marketing, o que compõe de maneira geral, atividades operacionais e de produção.



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 2 – Como marketing influencia o planejamento de demanda

De acordo com o quadro 1 é possível identificar os desdobramentos dos aspectos de marketing que influenciam o planejamento de demanda.

Aspecto	Desdobramento dos aspectos de marketing que influenciam o planejamento de demanda
Planejamento e Lançamento de Produtos	Marketing informando previamente a área de planejamento de demanda sobre lançamentos ou relançamentos de linhas, produtos, embalagens, marcas, posicionamento entre outros.
Alterações de Preço	- O aspecto preço é importante pois influencia no processo de compra dos consumidores; - Movimentações de preço devem aumentar ou diminuir a quantidade adquirida pelo consumidor, influenciando diretamente no volume a ser produzido.
Ações Promocionais	Ações promocionais afetam diretamente as atividades de planejamento haja vista que seu principal objetivo consiste em aumentar volume de vendas.
Distribuição	A distribuição de determinados produtos pode ser restrita para localidades específicas, sendo assim, a área de planejamento de demanda deve conhecer previamente como irá ocorrer o processo de distribuição, para que seja possível analisar a necessidade e atendimento de produção a essas localidades.
Ações de Trade Marketing	- Objetivo de desenvolver um elo entre a estratégia de marca e estratégia de atendimento ao cliente; possui papel duplo, na medida que executa a estratégia definida pela organização e busca informações de mercado; - Ações de trade marketing, entrega de materiais leves e pesados no ponto de venda, como <i>kit's</i>, <i>banners</i>, <i>display</i> de balcão; geladeiras, mesas e cadeiras entre outros, visam aumento de volume, impactando consequentemente nas atividades da área de planejamento de demanda.
Produto (embalagem/rótulo)	A área de marketing deve fornecer frequentemente a área de planejamento de demanda, as informações sobre alteração de embalagens, rótulos e questões físicas do produto. Pois, quaisquer mudanças impactam na determinação da demanda.
Segmentação de mercado	Cada segmento de mercado atua em diferentes grupos de consumidores, sendo assim, a segmentação e escolha do mercado alvo afeta planejamento de demanda.
Processo de troca de informações	- Marketing compartilhando informações com a área de planejamento de demanda, de modo que seja possível, se preparar para novos eventos; - Marketing fornecendo visão geral de suas ações e possíveis impactos e relação com planejamento de demanda.

Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 1 – Desdobramento dos aspectos de marketing que influenciam planejamento de demanda

5. Considerações finais

Este artigo teve como objetivo identificar e analisar quais as ações, atividades ou estratégias de marketing influenciam no planejamento de demanda. Sendo assim, uma estrutura foi desenvolvida de modo a exemplificar os aspectos principais da pesquisa. O principal objetivo das duas áreas, planejamento de demanda e marketing é o atendimento eficaz ao cliente; podemos verificar que ações tomadas por marketing, planejamento de demanda e cadeia de suprimentos, na construção e atendimento da demanda são influenciadas por aspectos de marketing estudados nesse artigo: lançamentos de produto, alteração de preço, ações promocionais e de trade, distribuição, alteração de embalagem/rótulo, segmentação de mercado. O fator que relaciona todos os aspectos de marketing com o planejamento de demanda é a informação, correta, com qualidade e de forma antecipada. A partir da troca de informações as áreas se comunicam, agregam conhecimento, discutem pontos de melhoria e tomam as melhores decisões, assim, para que essa troca de informação aconteça o relacionamento entre as áreas deve ser muito próximo. O adequado planejamento de demanda se dá pela colaboração de todas as áreas, correlacionando informações internas e externas, com antecedência, para que o resultado final seja uma previsão mais realista que atenda e agregue valor ao cliente, além de tornar a empresa mais competitiva no mercado.

Referências

- ANSOFF, H. I.; MC DONELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARD, J. F.; MOORE, J. T. *Production planning with variable demand*. Omega, v. 18, n. 1, p. 35-42, 1990.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- CAPON, N.; PALIJ, P. *Strategic marketing forecasting, market segment selection and firm performance*. International Journal of Forecasting, v. 10, n. 2, p. 339-352, 1994.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHEIKHROUHO, N et al. *A collaborative demand forecasting process with event-based fuzzy judgements*. Computers & Industrial Engineering, v. 61, n. 2, p. 409-421, 2011.

CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. P. *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Marketing Estratégico*. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

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

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. *Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges*. Academy of Management Journal, v. 50, n.1, p. 25-32, 2007.

ELLRAM, L. M. *The use of the case study method in logistics research*. Journal Of Business Logistics, v. 17, n. 2, p. 93-138, 1996.

ESPER, T. L. et al. *Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management*. Journal Of Academy of Marketing Science, v. 38, n.1, p. 5-18, 2010.

FERREL, O. C. et al. *Estratégia de marketing*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais*. Revistas de Administração de Empresas, v. 35, n.3, p. 20-29, 1995.

GOODWIN, P.; ÖNKAL, D.; THOMSON, M. *Do forecasts expressed as prediction intervals improve production planning decisions?*. European Journal of Operational Research, v. 205, n. 1, p. 195-201, 2010.

HELMS, M. M.; ETTKIN, L. P.; CHAPMAN, S. *Supply chain forecasting-Collaborative forecasting supports supply chain management*. Business Process Management Journal, v. 6, n. 5, p. 392-407, 2000.

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.

HOOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. *Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo*. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HSU, Y. *Design innovation and marketing strategy in successful product competition*. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 26, n. 4, p. 223-236, 2011.

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.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson. 2012.

LAMBIN, J. J. *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global*. São Paulo: Atlas, 1997

MELO, D. C; 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.

MENTZER, J. T.; BIENSTOCK, C. C.; KAHN, K. B. *Benchmarking sales forecasting management*. Business Horizons, v. 42, n. 3, p. 48-56, 1999.

MENTZER, J. T.; MOON, M. A. *Understanding demand. supply chain management review*, v. 8, n. 4, p. 38-45, 2004.

MEYER, C. B. *A case in case study methodology*. Field methods, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOON, M. A. et al. *Seven keys to better forecasting*. Business Horizons, v. 41, n. 5, p. 44-52, 1998.

NIELSEN, P.; NIELSEN, I.; STEGER-JENSEN, K. *Analyzing and evaluating product demand interdependencies*. Computers in Industry, v. 61, n. 9, p. 869-876, 2010.

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.

SHAW, E. H. *Marketing strategy From the origin of the concept to the development of a conceptual framework*. Journal of Historical Research in Marketing, v. 4, n. 1, p. 30-55, 2012.

TATE, W. L. et al. *Integrating Supply and Demand*. MIT Sloan Management Review, v. 56, p. 16-18, 2015.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.