

Colaboração logística entre uma empresa de prestação de serviços de buffet e seus fornecedores

Gustavo Mello Reis (UFV) Gustavo_epr@yahoo.com.br

Fernando Lage Bicalho Júnior (UFV) fernando_epr@yahoo.com.br

Eduardo Mendonça da Mota (UFV) dudueopr@yahoo.com.br

José Geraldo Vidal Vieira (UFV) jose.vidal@ufv.br

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar como uma empresa de buffet utiliza a logística colaborativa no relacionamento com seus fornecedores e quais os benefícios que esta estratégia traz para tal empresa. Para este fim foi criado um questionário, o qual foi dividido em caracterização da empresa, perguntas abertas sobre as atividades logísticas que a empresa está inserida e relacionamento com fornecedores. O estudo de caso se deu numa empresa prestadora de serviços de buffet de pequeno porte. A análise do questionário constatou que a empresa desenvolve atividades logísticas relacionadas a transporte, manutenção de estoques e armazenagem. Há por parte da empresa uma avaliação de seus fornecedores que aborda vários critérios, sendo os mais importantes, entrega no momento certo, confiança, preço e qualidade. Apesar de existirem acordos colaborativos entre a empresa e seus fornecedores, a colaboração neste elo ainda está em um nível razoavelmente baixo. Isto se deve, principalmente, ao fato de não haver um sistema de informações que permita uma comunicação eficiente entre eles e por haver, nesta transação, poucas ações colaborativas para a diminuição dos custos logísticos. Por outro lado, sendo somente um cliente avaliando seus fornecedores (de modo geral), torna-se necessário mais estudos para chegar a tais conclusões.

Palavras-chave: Logística; Colaboração, Buffet.

1. Introdução

A logística, no Brasil, está passando por um período de mudanças, tanto em termos de práticas empresariais como de eficiência, qualidade e disponibilidade de infra-estrutura de transportes e comunicações, elementos fundamentais para uma logística moderna (GOMES & RIBEIRO, 2004).

Esse novo cenário tem sido impulsionada pelas mudanças políticas, econômicas e sociais, abertura dos mercados, novas tecnologias, acirrada concorrência e fusões entre as empresas (DARONCO & SLONGO, 2001).

Existe um reconhecimento cada vez maior, em muitas companhias, de que a parceria e a cooperação proporcionam melhores resultados do que o interesse próprio e o conflito (GOMES & RIBEIRO, 2004).

As alianças correspondem a uma combinação de variáveis que fazem com que as organizações obtenham uma maior vantagem competitiva, aumentando os lucros e a participação de mercado (BERTAGLIA, 2005).

Pesquisas internacionais recentes, citadas por Santamaria (2006), mostram a importância da colaboração logística, exemplificada nos seguintes dados:

- 75% dos entrevistados esperam que as ferramentas de logística colaborativa irão contribuir para menor tempo de atendimento ao cliente.
- 57% dos entrevistados indicaram que o comércio colaborativo é importante para seu negócio.
- 54% indicaram que a atual conjuntura econômica aumenta a importância de iniciativas de comércio colaborativo.

Vieira e Yoshizaki (2004) também realizaram um importante trabalho com as indústrias de bens de consumo não-duráveis. Segundo os autores, a colaboração logística contribuem para a diminuição dos custos de transação e aumento do desempenho logístico. Vieira e Yoshizaki (2007b) também analisaram a cadeia supermercadista e constataram que a colaboração, por meio de ações conjuntas, ajudam a estreitar as relações entre os parceiros na busca de melhor desempenho das atividades logísticas.

Empresas prestadoras de serviços devem, então, estar atentas a estas mudanças, pois estas trabalham com muitos insumos devido ao fato de que devem personalizar o serviço de acordo com o cliente. Uma relação de parceria com os fornecedores então se torna de extrema importância para manter a empresa competitiva.

2. Objetivos

Analisar como uma empresa de buffet de pequeno porte utiliza a logística colaborativa no relacionamento com seus fornecedores e quais os benefícios que esta estratégia traz para a empresa.

Será analisado também como é realizado o transporte e a armazenagem dos recursos relacionados à empresa, divididos em três categorias: bebidas, alimentos e decoração.

Por fim será feita uma análise de como a empresa avalia seus fornecedores, de acordo com critérios pré-estabelecidos, tais como, confiança, preço e qualidade.

3. Revisão de Literatura

Antes de definir logística colaborativa, é interessante entender os conceitos de logística:

“Logística é o planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender as necessidades do cliente.” (Council of Logistics Management, citado por RAZZOLINI F°, 2001)

“A Logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.” (BALLOU, 1993)

A logística colaborativa pode ser definida como as ações logísticas voltadas para a integração dos participantes da cadeia através das modernas tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de desenvolver estratégias e planos operacionais cooperativos beneficiando principalmente o consumidor com melhores produtos e melhores serviços

agregados, trazendo vantagens competitivas para todos os participantes da cadeia (LOGFIN, 2007).

Já Vieira e Yoshizaki (2007a) definem colaboração logística como duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base em confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro e longo prazo) por meio de decisões conjuntas, compartilhando informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, objetivando atender às necessidades dos clientes.

A maioria dos relacionamentos comerciais atuais, com fornecedores vendendo aos clientes, gera conflitos consideráveis ao passo que cada parte busca o melhor negócio financeiro e nenhum dos envolvidos confia completamente no outro. Os fornecedores não têm informações referentes aos seus clientes, como demanda específica e planejamento o que pode limitar o potencial de se atingir uma alta eficiência operacional. Isso ocorre porque os fornecedores e clientes buscam benefícios de curto prazo se importando principalmente com o custo em detrimento de outros aspectos. Entretanto, existem inúmeros benefícios decorrentes da colaboração entre as empresas que atuam em conjunto para alcançar objetivos comuns.

O desenvolvimento do comportamento colaborativo vem sendo altamente discutido apesar de ainda não estar bem definido na maioria das empresas, pois isto exige uma mudança comportamental, o que é extremamente difícil de conseguir (Vierira, Yoshizaki e Ho, 2007).

A colaboração entre as empresas deve se apoiar, segundo Bowersox et al (2006), em três fatores fundamentais, a saber:

- Necessidade de se estimular a confiança e os valores mútuos necessários para se desenvolver e sustentar as operações e estratégias coordenadas, não devendo a colaboração beneficiar apenas uma parte dos envolvidos, sendo necessária uma visão e definição de objetivos compartilhados entre clientes e fornecedores sobre sua interdependência e os princípios de colaboração. Os objetivos da colaboração precisam focalizar a oferta do melhor valor aos clientes finais, independentemente de onde estiverem, na cadeia de suprimentos, as competências necessárias;
- Devem ser estipuladas diretrizes formais que definam políticas e procedimentos operacionais conjuntos para lidar com rotina e com eventos inesperados. Essas regras e acordos devem estabelecer os papéis de liderança e as responsabilidades compartilhadas, delinear a forma como será feita o compartilhamento dos planejamentos e das informações operacionais, e criar vínculos financeiros que tornem as empresas dependentes de seu desempenho mútuo. Além disso, essas políticas, também devem motivar o compartilhamento de riscos e de benefícios, como prêmios e penalidades, os quais devem ser distribuídos entre os parceiros;
- As colaborações, para serem verdadeiramente efetivas, precisam ser sensíveis aos pontos negativos que podem ocorrer em arranjos interligados. Os parceiros devem estar dispostos a lidar com questões difíceis, relativas ao término do relacionamento antes da necessidade real de dissolver o arranjo da cadeia de suprimentos. Assim, apesar dos relacionamentos colaborativos, na sua maioria, voluntários, deve-se fazer um contrato englobando termos da parceria como duração mínima, custos, gerenciamento entre outros.

Ainda segundo Bowersox et al (2006), para se alcançar a colaboração logística, seis objetivos operacionais precisam ser simultaneamente atingidos: (1) capacidade de resposta; (2) redução de variância; (3) redução de inventário; (4) consolidação de embarques; (5) qualidade e (6) apoio ao ciclo de vida. A importância relativa de cada um está diretamente relacionada à estratégia logística de uma empresa.

4. Metodologia

Para avaliar como se dá a logística colaborativa da empresa em estudo foi criado um questionário (em anexo) para ser respondido pelo proprietário/administrador desta empresa. O questionário foi respondido por meio de uma entrevista na sede da empresa com duração de uma hora onde foi explicado os itens ao entrevistado. Este questionário foi dividido em três partes, a saber: caracterização da empresa, perguntas abertas sobre a empresa e relacionamento com fornecedores.

A caracterização da empresa é utilizada para oferecer um panorama geral desta com dados como ramo e região de atuação e número de funcionários.

Já a parte de perguntas sobre a empresa buscou-se inferir quais são as atividades logísticas realizadas pela empresa e o modo como estas são executadas. As atividades consideradas importantes para este estudo foram: transporte, manutenção de estoques, armazenagem, suprimentos e insumos. Para análise destas atividades, devido à grande diversidade de produtos com os quais a empresa trabalha, estes foram divididos em três categorias: bebidas, alimentos e decoração.

Por último, foram feitas perguntas sobre o relacionamento da empresa com seus fornecedores. Estas perguntas visam identificar o grau de maturidade da empresa a respeito da logística colaborativa.

5. Estudo de Caso

5.1. A empresa

A pesquisa foi realizada em uma empresa prestadora de serviços de buffet instituída há 12 anos. Esta possui uma sede própria na cidade de Viçosa e atende às cidades adjacentes e região. Com sua estratégia voltada para oferecer serviços de alto nível a empresa oferece muitas opções no que tange a serviços prestados, contando ainda com um amplo cardápio, vários tipos de bebidas.

5.2. Resultados e Discussões

A análise do questionário constatou que a empresa desenvolve atividades logísticas relacionadas a transporte, manutenção de estoques e armazenagem.

O transporte das matérias primas até a empresa é feito pelos fornecedores, já o transporte dos equipamentos e materiais para os locais dos eventos é realizado por frota própria composta por um caminhão baú de 5 metros e duas caminhonetes. Para grandes eventos, há a contratação de outro caminhão baú terceirizado. As bebidas são transportadas pelo fornecedor para o local do evento, excetuando aquelas consideradas nobres, como vinhos e uísques. Para o transporte de pessoal, o serviço é sempre terceirizado, utilizando-se vans ou ônibus dependendo da quantidade de funcionários.

A empresa mantém estoques de alimentos pré-preparados, pois não é possível produzir todos eles na véspera dos eventos. Porém, ela adota uma estratégia de manutenção de estoques mínimos, fazendo pedidos de mercadorias aos seus fornecedores semanalmente, ou seja uma estratégia básica de suprimento, onde um pedido de reposição é emitido toda vez que uma certa quantidade é retirada e resposta periodicamente. Logo a empresa mantém a

posição de estoque em um nível igual à demanda esperada durante o tempo de reposição mais um estoque de segurança.

Os alimentos que são mantidos em estoque são armazenados na própria empresa numa câmara fria. Já as bebidas, são levadas até a empresa pelo fornecedor apenas dois dias antes do evento, e posteriormente são armazenadas em freezers.

Para eventos realizados fora da sede da empresa, os custos logísticos são elevados, e tem acréscimo entre 10 e 15%. Esses custos poderiam ser ainda maiores, caso não houvesse uma colaboração entre a empresa e seus fornecedores, que são aproximadamente 30 empresas. Isto se deve ao fato de que alguns fornecedores transportam seus produtos diretamente aos locais dos eventos, diminuindo custos de transporte para a empresa.

A empresa utiliza acordos colaborativos com alguns de seus fornecedores. Nesta parceria, o fornecedor assume os custos logísticos de transporte, disponibiliza equipamentos à empresa (e.g. freezers) e oferece descontos na venda de seus produtos em troca a empresa oferece exclusividade a este fornecedor. Para alguns desses acordos, existem contratos que regem a parceria. Como exemplo, há um intervalo de tempo mínimo para negociação de preços e quantidades, bem como formas de pagamento diferenciadas, quando há exclusividade.

Há por parte da empresa uma avaliação de seus fornecedores que aborda vários critérios. A Tabela 1 mostra o grau de relevância, numa escala de 0 a 10, desses critérios, a partir da análise do proprietário/administrador do buffet quanto ao grau de importância destes critérios para manutenção desta parceria.

TABELA 1 - Grau de relevância dos critérios

| Critério | Nota |
|---|-------------|
| Entrega no momento certo | 10 |
| Confiança | 10 |
| Preço | 10 |
| Qualidade | 10 |
| Disponibilidade dos produtos | 8 |
| Variedade dos produtos oferecidos | 5 |
| Reuniões periódicas | 5 |
| Informações sobre o andamento do pedido | 5 |

O bom desempenho do fornecedor nos critérios acima é de extrema importância para a manutenção da parceria. Isto ocorre, pois já houve casos em que alguns desses critérios não foram cumpridos pelo fornecedor gerando à empresa transtornos financeiros e para a realização do evento.

Quanto à comunicação entre os parceiros, não há sistemas de informação que a faça. A troca de informação ocorre apenas por meio de vendedores e contato direto com o proprietário da empresa fornecedora. Isso contribui para uma menor eficiência logística do fornecedor que algumas vezes deixa de entregar o pedido completo, ou há troca de pedidos ou até erros em nota fiscal (seja por digitação ou por descontos de impostos). Essa falta de colaboração, por

meio de troca de informação via sistema, contribui para o aumento dos custos logísticos, como o custo de pedido (custo de conferência e de separação de pedido).

A principal dificuldade da empresa na parceria com os fornecedores, acontece com aqueles que possuem produtos exclusivos e não oferecem nenhum tipo de desconto ou benefício. Ou seja, como os fornecedores sabem que existe uma dependência na relação, eles aproveitam e agem oportunisticamente. Talvez uma forma de diminuir tais ações oportunistas seja por meio da redução do volume de compra em períodos de baixa demanda, privilegiando fornecedores mais próximos, mesmo que tenha preços mais altos. Até porque, como a empresa não privilegia a variedade de produtos, seria mais fácil encontrar fornecedores no mercado. Outra ação seria realizar a compra mais no final de cada mês, em que o fornecedor pressionado para cobrir a cota (vendas) daquele mês, seja estimulado a oferecer descontos para compras em maior volume.

Percebe-se também que a empresa não realiza reuniões periódicas para com os fornecedores para tratar de aspectos logísticos e ao mesmo tempo exige entrega no momento certo. Além disso, a empresa não procura saber das informações sobre o andamento do pedido. Isso revela que a empresa não procura colaborar com os seus fornecedores, não se preocupa em reduzir os custos logísticos, apenas privilegia a maior margem nos produtos. Além disso, como ressaltado anteriormente, não há troca efetiva de informações logísticas e pouco se conhece da logística dos fornecedores.

6. Conclusão

Para eventos realizados fora da sede a empresa possui gastos logísticos altos, em torno de 10 a 15%. No entanto, pode-se perceber que a empresa possui alguns acordos colaborativos, cujos benefícios são principalmente percebidos no aumento da margem no momento da aquisição dos produtos pela empresa. A empresa se beneficia apenas na economia com o transporte ou no fornecimento gratuito de equipamentos. Portanto os custos logísticos poderiam ser ainda menores.

Em troca dos benefícios oferecidos pelo fornecedor, a empresa, muitas vezes, oferece exclusividade a este, concretizando ainda uma baixa colaboração logística.

Apesar de existirem acordos colaborativos entre a empresa e seus fornecedores, a colaboração destes ainda está em um nível razoavelmente baixo. Isto se deve, principalmente, ao fato de não haver um sistema de informações que permita uma comunicação eficiente entre eles. A troca de informações, na maioria das vezes, ocorre pelo contato direto entre o gerente da empresa e os representantes (vendedores) do fornecedor, o que pode dificultar a celebração ou ampliação dos acordos colaborativos.

O fato de não haver um sistema de informações não é responsabilidade somente da empresa. Mesmo que esta procure investir neste fim, a maioria, se não todos, os fornecedores não seriam capazes de aderir a este sistema. Portanto deve haver interesse de ambas as partes em implantar um sistema de informações que poderá trazer benefícios tanto para a empresa como para o fornecedor.

Outro ponto importante a destacar é que a empresa avalia seus fornecedores de acordo com alguns critérios, como por exemplo, confiança e qualidade. Estes critérios de avaliação são prescindíveis para a manutenção da colaboração logística, sendo também responsáveis pela escolha ou troca de fornecedores.

Referências

- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial – transportes, administração de materiais, distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BERTAGLIA, Paulo R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. V. e COOPER, M. B.; tradução: NAKAGAWA, Camila. T., NAKAGAWA, Gabriela T. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DARONCO, E. e SLONGO, L. A. **Marketing de relacionamento nas trocas das empresas varejistas de materiais de construção de cruz alta, rs e região com seus maiores fornecedores**. Porto Alegre: UFRGS, 2001.
- GOMES, Francisco S., RIBEIRO, Priscilla C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LOGFIN, (2007). **Logística & Finanças – Cadeia Colaborativa**. Disponível em: <http://www.logfin.com.br/cadeiacolaborativa.htm>. Acesso em: 28/06/2007.
- RAZZOLINI Fº, E. . **Supply Chain Management - SCM: uma tentativa de conceituação**. Tuiuti, Curitiba - PR, v. 24, n. FCSA, p. 79-97, 2001.
- SANTAMARIA, Luis R. Cadeia Colaborativa – Processos (Multibras). **X Conferência Nacional de Logística**. São Paulo, 2006.
- VIEIRA, J. G. V. and YOSHIZAKI, H. T. Y. (2004), "Current stage of collaboration in Brazilian CPG supply chain and transaction costs analysis: a preliminary proposal of model", **In: EUROMA 2004. Proceedings of Operations Management as a Change Agent: Joint International Conference**. Fontainebleau, France, Vol 1, pp. 639-648.
- VIEIRA, José Geraldo Vidal; YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida ; HO, L.L.; Avaliação do estudo de colaboração logística entre a indústria de bens de consumo e rede de varejo supermercadista. , BT/PRO/0611. **Boletim Técnico da USP**. ISSN 1413-2168 .
- VIEIRA, J. G.V.; YOSHIZAKI, H. Y. T. (2007a) – Colaboração: uma eficiência para o desempenho logístico. **Revista Tecnológica**. Abril. pp. 90-96.
- VIEIRA, J. G.V.; YOSHIZAKI, H. Y. T. (2007b) – Avaliando o estado atual de colaboração logística na cadeia do varejo supermercadista. **Revista Tecnológica**. Junho. pp. 134-136.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO EM EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE BUFFET

Parte 1. Caracterização da Empresa

Nome da Empresa:

Nome do Entrevistado:

Cargo:

Ramo de atuação da empresa:

Região de atuação:

Parte 2. Perguntas abertas sobre a empresa

1. Marque quais são as atividades logísticas exercidas pela empresa. Naquelas exercidas responda as perguntas pertinentes.

() Transportes

Como é feito o transporte das matérias-primas até a empresa?

Como é feito o transporte dos equipamentos, materiais e pessoal até o local do evento?

() Manutenção de Estoques

Quais produtos são comprados/produzidos antecipadamente para os eventos?

Cite e explique os benefícios desta estratégia.

() Armazenagem

Como os produtos são armazenados na sede da empresa?

Como os produtos são armazenados durante o evento?

() Suprimentos (Insumos, Matéria-Prima)

Quantos fornecedores a empresa tem?

Estes são fixos ou podem variar em curtos intervalos de tempo?

() Sistemas de Informação

Cite e explique se a empresa faz uso de algum software de auxílio ao gerenciamento no que diz respeito a pedidos junto a fornecedores e solicitações do cliente.

()Planejamento

Como é feito o planejamento das atividades marcadas acima.

2. Descreva, caso exista, os meios de parceria logística exercidas em relação ao fornecedor.
3. A mão-de-obra é própria ou terceirizada?
4. Como é feita a escolha do local e a organização do espaço físico dos eventos?
5. Qual o percentual aproximado dos custos de um evento são referentes à logística?

Parte 3. Perguntas abertas sobre o relacionamento com os fornecedores

1. Existe algum acordo com os fornecedores que traz algum benefício para a empresa? Se sim, comente como é a relação de parceria entre a empresa e os fornecedores e quais são os benefícios.
2. Existe algum contrato que aborda este acordo com os fornecedores?
3. A empresa avalia os seus fornecedores quanto a algum critério? Se sim, dê nota de 1 a 10 para cada item?
 - () Entrega no momento certo
 - () Confiança
 - () Preço
 - () Variedade dos produtos oferecidos
 - () Disponibilidade dos produtos
 - () Reuniões periódicas
 - () Informações sobre andamento do pedido
 - () Outros. Quais?
4. A empresa leva em consideração este desempenho pra futuras parcerias?
5. Quais são as dificuldades na parceria com os fornecedores?
6. Comente sobre a comunicação entre a empresa e o fornecedor.