

BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO COLABORATIVO DE DEMANDA POR MEIO DE OPERADOR LOGÍSTICO EM REDE DE RESTAURANTES FAST FOOD

ANDRADE, Elisângela Cristina; FORTES, Roberto Mieza Borges

andrade.elis@yahoo.com.br

Centro de Pós-Graduação Oswaldo Cruz

***Resumo:** Através da apresentação do processo de planejamento colaborativo de demanda em uma rede de restaurantes fast food, o presente estudo apresenta os benefícios que este processo possui dentro da cadeia de suprimento. Os restaurantes fast food vivem em um novo cenário que buscam maior desenvolvimento tecnológico, maior competitividade e o mais importante, serviços adequados para atendimento das expectativas dos clientes. Para conseguir superar estes desafios, as empresas que fazem a governança destes restaurantes têm buscado melhorias na cadeia de Supply Chain Management (SCM) e na gestão do planejamento colaborativo de demanda, optando por serviços personalizados em operadores logísticos para a redução de custos operacionais, custos de estoque, transporte e armazenagem, crescimento na receita e melhoria dos serviços para o atendimento ao cliente, garantindo a disponibilidade de produto com entregas mais rápidas e atendimentos personalizados. O maior desafio para esta gestão é garantir o equilíbrio entre os elos da cadeia, garantindo assim a fidelização e satisfação de seu cliente.*

***Palavras-chave:** planejamento colaborativo de demanda, operadores logísticos, cadeia de suprimento, cliente, restaurantes, SCM*

***Abstract:** Through the presentation of the collaborative demand planning process in a fast food restaurant chain, the present study presents the benefits that this process has within the supply chain. Fast food restaurants live in a new scenario that seeks greater technological development, greater competitiveness and most importantly, adequate services to meet the expectations of customers. In order to overcome these challenges, the companies that manage these restaurants have sought improvements in the Supply Chain Management (SCM) chain and the management of collaborative demand planning, opting for customized services in logistics operators to reduce operating costs, costs inventory, transportation and warehousing, revenue growth and improved customer service, ensuring product availability with faster deliveries and personalized service. The biggest challenge for this management is to ensure the balance between the links in the chain, thus ensuring customer loyalty and satisfaction.*

***Keywords:** collaborative demand planning, logistics operators, supply chain, customer, restaurants*

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade aliada a complexidade logística gerou a necessidade de se obter agilidade para atendimento das necessidades dos clientes com menores custos. Com isso, propiciou-se um ambiente favorável para o desenvolvimento personalizado de serviços de logística, onde os Prestadores de Serviços Logísticos (PSL) passam a realizar toda a gestão da cadeia de abastecimento do cliente. Em algumas situações, como no presente estudo, o PSL também é responsável por gerar a necessidade de compra de materiais.

Este complexo ciclo logístico é gerado devido as incertezas do mercado quanto a sua necessidade, denominada demanda, e expõe a cadeia de Supply Chain Management (SCM) a riscos de desabastecimento de produtos. Para garantir com o bom resultado das organizações, Vivaldini et al (2007) pontua que é preciso ter um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos e isso envolve melhorar a estruturação, coordenação e gerenciamento dos relacionamentos entre os elos da cadeia.

Com o objetivo de reduzir custos operacionais, melhorar o nível de serviço e satisfação dos clientes, a empresa do presente estudo visa no Planejamento Colaborativo de Demanda uma gestão mais moderna onde é possível levantar melhorias de performance, agregando valor aos seus produtos e serviços oferecidos.

Segundo Pires (2007), o planejamento colaborativo de demanda é considerado como elemento principal na gestão da cadeia de suprimentos. O processo é parte integrante do conceito de Supply Chain Management (SCM) onde, de forma integrada, todos os envolvidos na cadeia buscam trabalhar as informações buscando parcerias de negócios e visando objetivos mútuos.

A empresa citada no presente estudo é uma rede de restaurantes fast food conhecida mundialmente, que tem na sua marca e gestão de suprimentos os seus diferenciais competitivos. Além disso, ela serve de modelo para diversas empresas deste mesmo ramo.

O presente estudo tem como objetivo pontuar os benefícios de um relacionamento colaborativo, segundo a visão de um de seus agentes, o prestador de serviços logísticos

2 DESENVOLVIMENTO

O Planejamento de Demanda Colaborativo, segundo Ching (2016) consiste na gestão de melhoria de processo de vendas e produção, buscando um balanceamento entre a demanda e disponibilidade do produto no volume correto e adequado ao mix de produtos. Esse processo por ser uma gestão integrada com diversas áreas diminui as barreiras funcionais e aumenta a integração entre as áreas. As empresas que participam desta gestão buscam ser assertivos no gerenciamento da demanda, compartilhando informações de previsões de venda, estoques, capacidades produtivas o que resulta na melhoria do nível de serviço e redução de custos operacionais.

Para Vivaldini e Pires (2010), a cadeia de suprimentos colaborativa surge quando duas ou mais empresas independentes trabalham em conjunto para planejar e executar as operações de suprimentos com melhores resultados do que atuando isoladamente, pois têm-se objetivos mútuos.

Conforme pontuado por Vivaldini e Pires (2010), as evoluções dos relacionamentos na cadeia de suprimentos podem ser reconhecidas na forma de três tipos de parceria:

□ Organizações que reconhecem parcerias com outras empresas, coordenam atividades e planos em conjunto, porém há limites.

□ Organizações que progridem a partir da coordenação de atividades para integrar na cadeia de suprimentos.

□ Organizações que compartilham um nível significativo de integração operacional e estratégica em uma cadeia de suprimentos.

A partir destas parcerias é possível resumir o processo colaborativo em cadeias de suprimento na Figura 1 e perceber como os requisitos e valores convergem para uma melhoria entre os agentes do processo.

Figura 1: Visão sobre o processo colaborativo em cadeias de suprimentos

Requisitos para colaboração	
Item	Ação
Cultura colaborativa	A empresa alinha seus objetivos, informações, projetos etc. com os agentes da cadeia de suprimento.
Administração de mudanças	Equilibrar na cadeia de suprimento as consequências causadas por mudanças.
Atividades e processos alinhados e compartilhados	A empresa delega ao agente responsabilidades, compartilhando dificuldades e resultados.
Decisão baseada na parceria e no comprometimento	A empresa considera o papel e a importância do agente nas decisões. Consegue equilibrar e ponderar erros do agente.
Visão de medidas na cadeia de suprimento	Existem na cadeia de suprimento indicadores capazes de avaliar o desempenho das operações e dos agentes, como, por exemplo, perda de venda por falta de insumo.
Intenção estratégica	Envolver os agentes em planos e objetivos futuros.
Alinhamento interno e suporte intraorganizacional	Internamente, a empresa pratica conceitos colaborativos, refletindo-os em ações com os demais membros da cadeia.
Fluxo livre para informações e comunicação	As informações circulam na cadeia com transparência e confiança.
Fatores que favorecem	Fatores que dificultam
Troca de informação Decisões sincronizadas Incentivo e divisão de ganhos alinhados Performance atualizada e compartilhada Políticas integradas Objetivos e metas comuns Planejamento e soluções em conjunto Recursos alinhados Relação de confiança interna e externa Abertura e comunicação honesta Diálogo franco e aberto Interdependência	Relacionamento mecânico e falho Discordar das estratégias comerciais Mentalidade limitada à operação Tamanho das organizações Falta de confiança Falha na acuracidade das informações Não haver identificação dos benefícios Falta de visão da cadeia e dos processos Fluxo de informação falho, incompleto e desatualizado
Resultados e consequências	
Eficiência e eficácia Expansão, renovação e estabilidade no relacionamento Melhora na comunicação Qualidade nos processos Maior confiabilidade na relação e nos processos Maior criatividade para o processo Melhoria no desempenho Lucro	

Fonte: VIVALDINI, PIRES (2010)

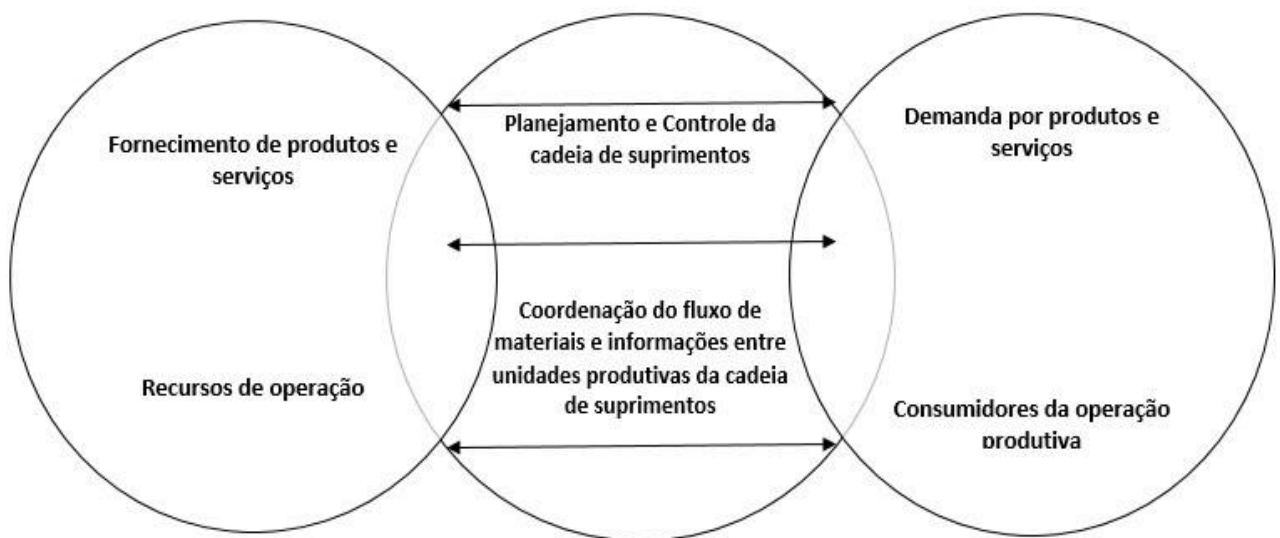
A partir desta visão entende-se que a gestão colaborativa ocorre entre todos os agentes da cadeia, utilizando-se do compartilhamento de informações e objetivos mútuos em troca de melhoria de desempenho operacional e nível de serviço prestado ao cliente

Além disso, segundo Tadeu (2010) auxilia no direcionamento estratégico e é preciso revisitar mensalmente para adaptação aos cenários financeiros e econômicos, pois como as informações são compartilhadas, é possível tomar estas decisões em conjunto.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2008), na Supply Chain Management (SCM) nenhuma operação ocorre de forma isolada. Cada vez mais é necessário que as áreas gerenciem suas operações eficazmente e com isso tendem a ter atividades cada vez mais especializadas. Todas as operações se relacionam para tomar decisões estratégicas direcionadas para um único objetivo: o atendimento e satisfação do cliente final.

Uma rede de SCM engloba todos os processos e relações de negócios dos envolvidos no ciclo do produto, que segundo Fleury, Wanke e Figueireido (2013) passa pelas seguintes etapas: desenvolvimento de produto, marketing para estabelecer o conceito, desenvolvimento de matéria-prima, homologação dos fornecedores para abastecimento, definição da fabricação e logística para executar as operações. Todos estes processos precisam ser realizados de forma eficiente, garantindo que as expectativas do cliente sejam atendidas, conforme ilustrado na Figura 2 a seguir:

Figura 2: Gestão do fluxo de materiais e informações



Fonte: SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON (2008)

Os consumidores da operação produtiva, também conhecidos como cliente final, ao efetuar uma compra faz com que haja movimentação em toda a cadeia de suprimentos. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), o dinheiro utilizado nesta compra é repassado a todos os elos da SCM, deixando em cada um deles o valor correspondente à sua contribuição no processo.

O sucesso de uma SCM, de acordo com Fleury, Wanke e Figueireido (2013) é ter objetivos claros dentro as áreas chaves. Além disso, é importante determinar o papel de cada membro desta equipe, estabelecer estratégias para implementação e quantificar as necessidades e o desempenho, afim de medir os resultados alcançados.

Os estudos sobre a SCM apontam que o processo de relacionamento e planejamento colaborativo é importante entre todos os elementos da cadeia para o crescimento e liderança de mercado. Este conceito ganhou maior abrangência recentemente, e os estudos de Vivaldini et al (2007) mencionam a importância de fornecedores e operadores logísticos como parceiros importantes para sucesso do negócio, pois possuem objetivos mútuos.

A ação do consumidor em adquirir um determinado produto gera um efeito denominado demanda. Este montante que caracteriza a demanda é determinante para garantir o sucesso de uma organização, pois dos mesmos são geradas informações essenciais para decisões estratégicas. Para determinação deste número de demanda, são consideradas diversas variações inerentes ao processo, como: economia atual, ciclo de vida do produto, tendências de mercado, dados históricos, estratégias de concorrentes, entre outros. É, geralmente, responsabilidade da equipe de vendas e marketing a determinação deste número. Porém, segundo Slack, Chambers e Johnston (2008), mesmo que seja deste departamento esta responsabilidade, é necessário e importante que toda a cadeia de SCM esteja ciente, pois a partir desta informação que serão analisadas capacidades de atendimento ou restrições da cadeia.

Qualquer oscilação neste volume de demanda final, gera variações nas demais operações de forma progressiva. A denominação para este processo é Efeito Chicote que, segundo Martins e Laugeni (2005) são pequenas oscilações entre os processos que geram grandes oscilações nos extremos da cadeia, gerando um impacto negativo sobre a regularidade de pedidos numa cadeia de abastecimento. Para evitar este tipo de oscilação, a SCM utiliza-se do processo de Planejamento de Demanda Colaborativo que considera projeção de horizontes com planos de contingências e com visões de longo prazo para atendimento de mudanças no comportamento da demanda.

2.1 Prestadores de Serviços Logísticos

Segundo Fleury, Wanke e Figueireido (2013), a definição mais adequada para Prestador de Serviços Logísticos (PSL) é um fornecedor que atende de forma personalizada o seu cliente com soluções de serviços logísticos integrados de armazenamento, transporte, gerenciamento dos recursos humanos e inteligência de mercado.

Houve grandes mudanças no ambiente econômico e empresarial em âmbito global e com isso, segundo Fleury, Wanke e Figueireido (2013) as operações logísticas têm-se tornado cada vez mais sofisticadas e complexas, podendo gerar economia em escala, operar com menores custos e oferecer os melhores serviços. Além disso, geram vantagens competitivas para seus contratantes como a redução nos investimentos em ativos, focar em suas atividades principais, como por exemplo, focar em desenvolvimento de novos produtos ou processos contínuos de lançamentos para o fortalecimento do negócio e ter maior flexibilidade operacional.

Atualmente temos grandes variações do mesmo tipo de produto, porém com ciclos de vida menores e com nicho de mercado específico. Com este novo cenário de mercado, é necessário garantir a disponibilidade do produto certo na quantidade solicitado e entregar dentro dos prazos estabelecidos. Por este motivo, os PSL têm sido fundamentais pois são especialistas neste tipo de atendimento permitindo que os contratantes podem focar no fortalecimento de sua marca.

A globalização além de mudar vários aspectos do mercado também mudou o nível de exigência dos clientes e consumidores. De acordo com Fleury, Wanke e Figueireido (2013), isso contribui para o aumento da complexidade logística pois é necessário o atendimento da demanda dentro das especificações exigidas pelos clientes e consumidores e com isso, os PSL têm buscado maior sofisticação tecnológica.

Mesmo com toda esta busca por inovação que o mercado pode ofertar, ao optar por serviços em PSL, as contratantes precisam estar atentas a algumas situações que podem trazer desvantagens quando optam por contratar estes serviços. Segundo Fleury, Wanke e Figueireido (2013), algumas desvantagens que podem ocorrer são: perder acesso as informações estratégicas de mercado o que faz com que mudanças necessárias não sejam percebidas em tempo real, descompasso entre as percepções do contratante e operador quanto a definições de estratégias, não atingimento das metas estabelecidas entre contratante e operador e dependência excessiva do PSL. Por estes motivos, é importante que haja criação de instrumentos gerenciais para planejamento e controle da operação terceirizada. Além disso é fundamental que haja o compartilhamento de informações e um desenvolvimento de trabalho colaborativo.

2.2 Planejamento Colaborativo aplicado a Operações Logísticas e Redes de Fast Food

Com o mercado cada vez mais competitivo e com alta concorrência, as empresas que melhor gerenciar sua cadeia de suprimentos numa cadeia colaborativa, terá o melhor resultado. Quanto melhor a estruturação, coordenação e gerenciamento com todos os parceiros, mais resultados serão obtidos com produtos e serviços com maior valor agregado e melhoria em sua performance e sua rentabilidade. (VIVALDINI et al, 2007).

Com o objetivo de atender as necessidades de seus consumidores de forma eficaz, algumas redes de restaurantes fast food buscaram direcionar a gestão de materiais e demanda de seu portfólio para PSL, visando o aumento de seu lucro e redução de despesas com armazenamentos. Além disto, este tipo de gestão visa melhor acurácia nas informações e possui um facilitador entre o detentor das informações, denominando as lojas e a corporação.

Caracterizando os agentes da cadeia de SCM para este método de planejamento colaborativo de demanda, temos: a governança corporativa das redes de restaurantes fast food, o PSL, os fornecedores e pontos de vendas das redes de restaurantes fast food (PDV). A governança da rede de restaurante fast food é responsável pela gestão da cadeia, como:

desenvolvimento do cardápio, selecionar e homologar os fornecedores, determinar produtos, preços, prazos de pagamento com fornecedores, desenvolvimento de planos estratégicos, desenvolvimento de campanhas promocionais, definir tíquete médio e também gerenciar e solucionar os conflitos da cadeia. A governança garante que todas os pontos de vendas desta rede de restaurantes possuam os mesmos incentivos, padrões de qualidade e a corporação controla operação dos restaurantes.

O Prestador de Serviços Logísticos (PSL), segundo Vivaldini et al (2007), exerce papel importante na integração das necessidades do cliente com o fornecedor, pois é responsável pela gestão da demanda, compra e estoque armazenado. Controla as variações na demanda nas lojas, recebe as informações de ações promocionais, consolida todas as necessidades e repassa as mesmas para os fornecedores. Administra todo o ciclo de pedido dos pontos de vendas, separação, transporte e entrega dentro das datas e horários estabelecidos por contrato. Providencia a transferência de estoque entre os centros de distribuição, gestão fiscal, financeira e demais coordenação de operações. O PSL, em linhas gerais, tem como responsabilidade garantir a disponibilidade, armazenamento, distribuição e transporte dos produtos para toda a rede de restaurantes, evitando assim, a ruptura no fornecimento durante qualquer momento do processo e permitindo que a expectativa do consumidor seja atendida. O PSL é monitorado pelo seu cliente por diversos indicadores de desempenho como forma de avaliação de sua prestação de serviço.

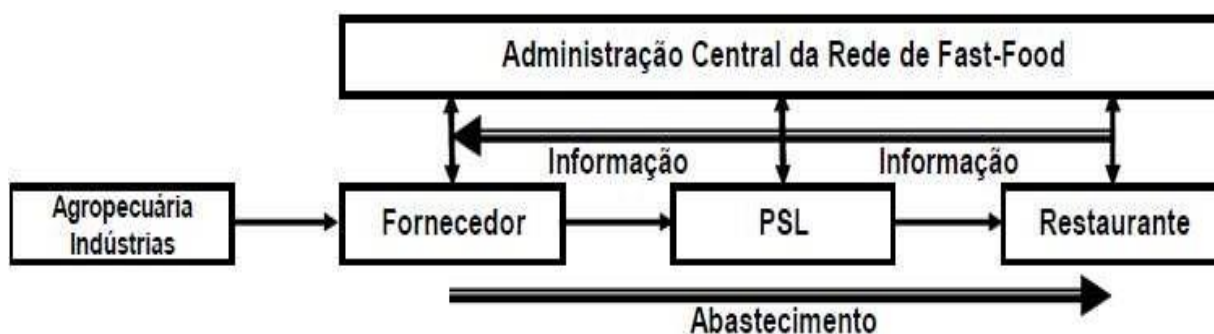
O fornecedor é responsável pela parceria no desenvolvimento de novos produtos, produção, manufatura e qualidade assegurada do produto conforme a especificação do cliente.

Além disso, é responsável gestão de sua cadeia de suprimentos. Esta parceria, segundo Ching (2016) pode ser definida com um relacionamento comercial personalizado, onde haja confiança e compartilhamento de informação entre os elos da cadeia. Isto traz ganhos de eficiência operacional e garantia da qualidade de produto.

Os objetivos dos restaurantes fast food são:

- Foco na velocidade de atendimento e volume de vendas elevados;
- Ter um cardápio reduzido;
- Conceitos de linha de produção dentro da cozinha. O layout deve ser ajustado para aumento da produtividade, utilizando os equipamentos e produtos especificados pela corporação e seguindo os procedimentos operacionais estabelecidos;
- Utilização de embalagens descartáveis em substituição de louças e talheres
- Layout de balcão ajustado conforme determinado pela corporação para atendimento dos públicos alvos (crianças, adolescentes e adultos)
-

Figura 3: Cadeia de Suprimentos de Redes de Restaurantes Fast Food

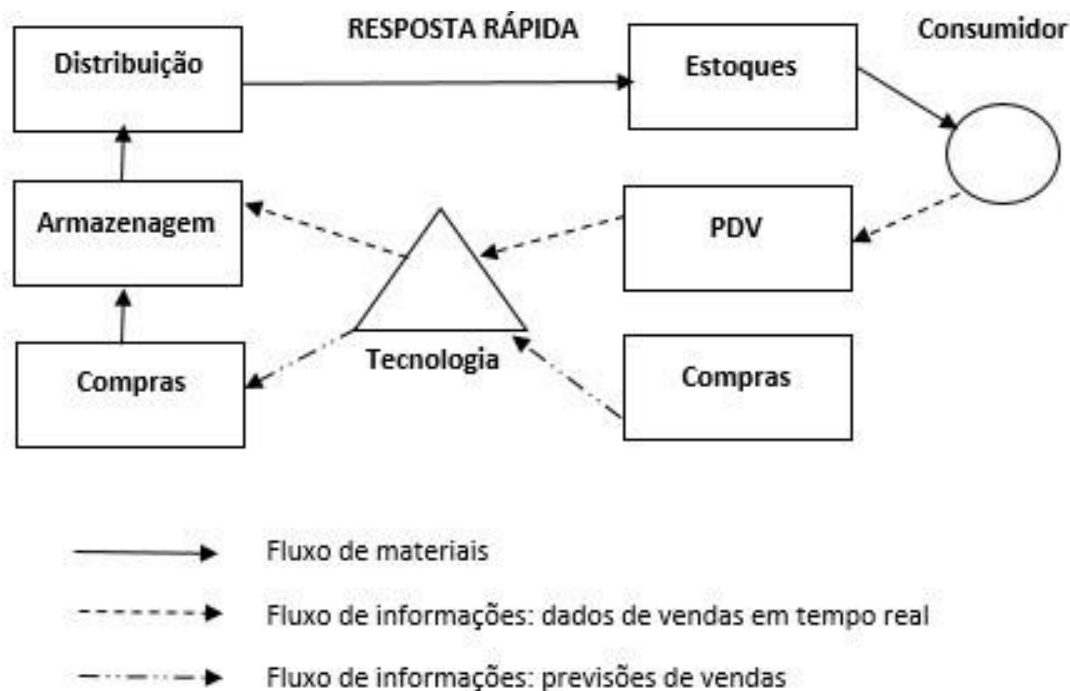


Fonte: VIVALDINI et al (2007)

Atualmente é possível quantificar através de softwares e fluxos de informações, a venda real dos PDV, determinar qual o tipo de produto com maior demanda e assim permitindo análises sofisticadas em curto espaço e tempo, conforme figura 4, abaixo. É possível nestas análises conhecer os hábitos dos consumidores, quantificar o impacto de ações promocionais e lançamentos e além disso, prever o volume de vendas com maior precisão. (FLEURY; WANKE E FIGUEIREIDO, 2013).

Com estas informações de forma automática é possível que o PSL seja capaz de otimizar a rápida reposição do estoque consumido, criando-se maiores frequências de abastecimento. Além disso, é possível acionar o fornecedor e já procurar soluções para reposição de estoque em menor prazo, reduzindo assim o efeito chicote que penaliza o atendimento ao cliente e diminui o fortalecimento da marca.

Figura 4: Fluxos de Materiais e Informações.



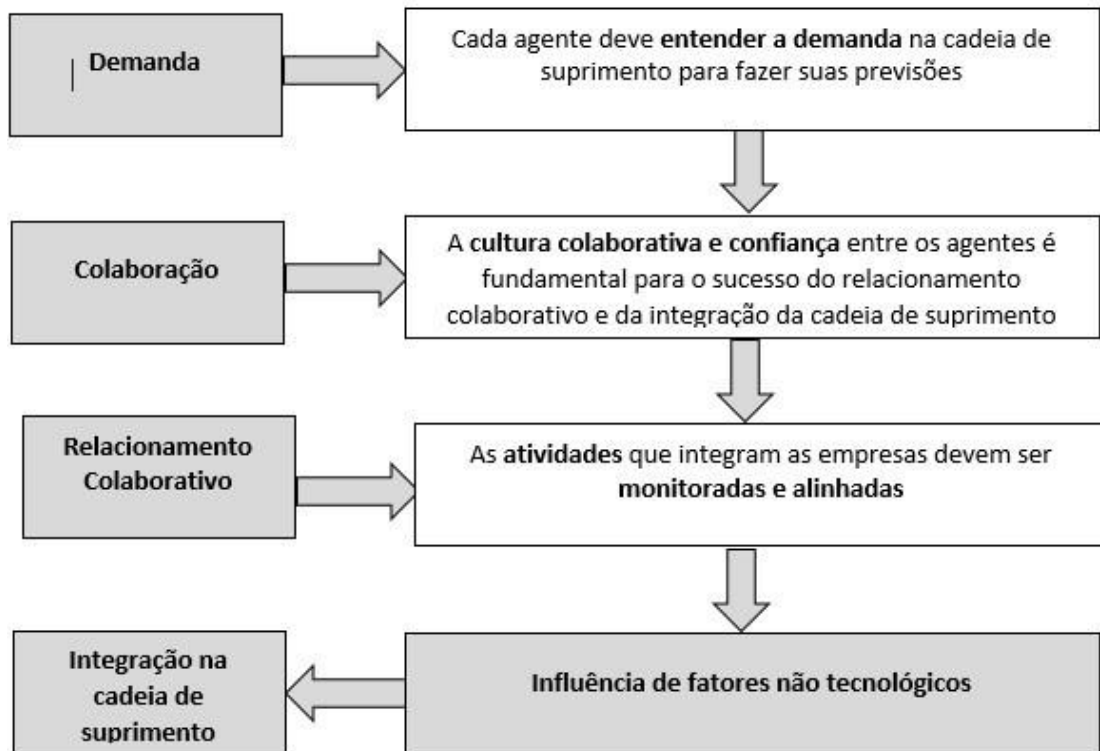
Fonte: FLEURY, WANKE, FIGUEIREIDO (2013)

A partir do compartilhamento destas informações que vemos de forma objetiva os benefícios do planejamento colaborativo da demanda, que segundo Vivaldini e Pires (2010) é baseada na integração de dados e informações de toda a cadeia e convertendo em informações mais próximas do real.

Com estas informações é possível estabelecer as estratégias e planejamento, projetar a demanda de venda e alinhamento com os fornecedores quanto ao atendimento da demanda. Executar os processos de gerar ordens de compra, receber e estocar o produto e aguardar que o PDV aponte sua necessidade de ressuprimento. Todo esse ciclo é necessário monitorar e com isso é possível calcular o desempenho. Com esta coleta de informações, ajustar os planos para melhoria contínua dos resultados. (VIVALDINI; PIRES, 2010).

Os fatores tecnológicos auxiliam no levantamento de informações e troca de dados entre os agentes da cadeia, porém, conforme a figura 5 abaixo, a demanda não deve ser analisada apenas a partir destes dados. É necessário que os conceitos da gestão colaborativa sejam aplicados para obter a maior integração entre os elos da cadeia.

Figura 5: Influência de fatores não tecnológicos no relacionamento colaborativo.



Fonte: VIVALDINI, FLEURY (2013)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Vivaldini e Pires (2010), os benefícios que o planejamento colaborativo de demanda pode propiciar está diretamente relacionado em quanto os agentes da cadeia estão alinhados com o processo. É necessário que fornecedores, produtores, distribuidores e clientes adotem perspectivas para resultados coletivos e não individuais.

O uso de softwares como estrutura de suporte ajuda a promover o processo de colaboração na cadeia, porém o resultado eficaz e eficiente do processo de planejamento de demanda colaborativo se dá através do relacionamento humano. A partir desta interação, são esclarecidas as necessidades, traçar objetivos e compartilhar os resultados. (VIVALDINI; PIRES, 2010)

Para que todos alcancem o resultado esperado, é necessário que estejam alinhados com uma previsão de demanda e que a mesma norteie as estratégias a serem utilizadas. A integração entre os elos da SCM permite que todos levantem suas capacidades e restrições e com isso seja possível alcançar o resultado esperado.

Este ciclo de demanda colaborativa na SCM permite os PSL melhorem a prestação de serviço, com impactos diretos e significativos para o desempenho do negócio. Para as redes de fast food, além das melhorias já citadas, permite que elas foquem em suas próprias competências afim de manter o foco em seu negócio. Desenvolver novos produtos, desenvolver campanhas para aumento da receita, aumentar e fidelizar de sua clientela, pois com o mundo globalizado é necessário ter excelência em três requisitos: preço, qualidade e atendimento.

REFERÊNCIAS

CHING, H.Y., Gestão de Estoques na Cadeia Logística Integrada – Supply Chain, 4ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2016. p. 84-184

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREIDO, K.F., Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira, 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2013. p. 27-240.

MARTINS, P.G.; LAUGENI, P.L., Administração da Produção, 2ª edição, São Paulo, Editora Saraiva, 2005. p.353-385.

PIRES, S.R.I., Gestão da Cadeia de Suprimentos – Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos, 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; Administração da Produção, 2ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2008. p. 414 - 427.

TADEU, H.F.B., Gestão de Estoques: Fundamentos, Modelos Matemáticos e Melhores Práticas Aplicadas, 1ª edição, São Paulo, Cengage Laerning, 2010, p.225-236

VIVALDINI, M.; SOUZA, F.B.; PIRES, S.R.I. O Relacionamento Colaborativo na Cadeia de Suprimentos do Mc Donald's. Revista Gestão Industrial, Paraná: UTFPR, n. 02, p. 28-44, 2007.

VIVALDINI, M.; PIRES, S.R.I., Operadores Logísticos: integrando operações em cadeias de suprimentos, 1ª edição, São Paulo, Editora Atlas, 2010, p.58-179