



O *SUPPLY* *CHAIN* *MANAGEMENT* (GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS) NA HOTELARIA EM BELO HORIZONTE

Alessandra Simoni Ferraz Sales

Resumo

O artigo começa com uma revisão bibliográfica onde expõem um modelo teórico que determina os diversos estágios evolutivos que as empresas se encontram no que se refere ao Supply Chain Management. Esta revisão foi feita com o objetivo de usar este modelo para análise de uma empresa hoteleira situada na cidade de Belo Horizonte, capital do Estado de Minas Gerais no Brasil. Portanto, em um segundo momento, é mostrada a evolução da indústria hoteleira no Brasil e, especificamente os apart hotéis. Em um terceiro momento, a empresa estudada é apresentada em detalhes para ser, em seguida, analisada segundo o modelo de Supply Chain Management proposto na revisão bibliográfica.

Palavras-Chave: Supply Chain Management; hotelaria; análise.

Introdução

O *supply chain management* (SCM) surgiu no cenário mundial somente há uma década. Trata-se de um conceito muito recente relativo ao processo gerencial. Ao longo da última década, vários estudos enfocaram as características determinantes da excelência em SCM. Alguns passaram a enfatizar mais os aspectos operacionais do que os estratégicos, ao passo que as melhores práticas têm se destacado tanto pelo lado operacional quanto pelo estratégico (GILMOUR, 1999).

Este trabalho apresenta uma proposta de implantação de melhorias no SCM, onde tanto a operação quanto a estratégia são determinantes.

Com o arcabouço teórico apresentado é realizado o estudo de caso, objetivando otimizar o *supply chain management* (SCM) no segmento da hotelaria.

Metodologia

Faz-se uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de ampliar o entendimento e conhecimento do tema. Opta-se também pela realização da pesquisa descritiva com a intenção de identificar a realidade de um determinado setor e analisá-la.

Supply chain management

O *supply chain management* (SCM) tem representado uma nova e promissora fronteira para empresas interessadas na obtenção efetiva de vantagens competitivas. Pode ser considerado uma visão expandida, atualizada e sobretudo holística da logística tradicional, abrangendo a gestão de toda a cadeia de suprimentos de forma estratégica e integrada. O SCM pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais através de seus posicionamentos nas cadeias de suprimentos em que se inserem (VOLLMAN; CORDON, 1996).

POIRIER & FRANCIS (2003) realizaram uma grande pesquisa para determinar os diversos estágios em que as empresas se encontram no que se refere ao *supply chain management*. Através dessa pesquisa, definiu-se um *framework* de cinco estágios evolutivos do SCM. Esse *framework* é utilizado para aprimorar o SCM das empresas com base no seu estágio evolutivo no SCM.

A literatura já apresenta estudos individuais de cada estágio, ao lado da abordagem de outros aspectos. Cada estágio evolutivo é a seguir enriquecido com as propostas de outros autores.

Primeiro nível de evolução da cadeia de suprimentos

As empresas que se encontram no primeiro nível são focadas na melhoria funcional. Os esforços, feitos no interior da organização, são orientados para uma integração da empresa. As funções ou processos de suprimentos e de logística recebem um enfoque maior. Nesse primeiro nível existe uma grande resistência à colaboração entre as funções, os processos ou “silos” funcionais.

As empresas divididas em “silos” funcionais têm medidas de desempenho distintas, que levam em consideração o atendimento às necessidades do cliente interno, mas não são definidas em conjunto com esse cliente (STUART; MCCUCHEON, 2000). Além disso, a abordagem funcional está sujeita a erros na identificação do cliente interno, uma vez que existem ligações indiretas entre os processos. Dessa forma, a medida de desempenho e, conseqüentemente, os processos de melhoria na cadeia de suprimentos ficam totalmente comprometidos (WALKER; BOVET; MARTHA, 2000).

Segunpta (2004) determinou os dez maiores erros cometidos pelo SCM nas empresas. O primeiro advém da abordagem funcional, onde as melhorias são obtidas isoladamente pelas áreas das

empresas ou “silos” funcionais.

A abordagem funcional usada no primeiro nível de evolução da cadeia de suprimentos pode obter ganhos no curto prazo, mas, no longo prazo, não é suficientemente sólida para obter vantagens (PERUZZI, 2004).

As empresas falham por não conseguirem a integração interna de suas funções e não terem uma visão de todos os processos.

Segundo nível de evolução da cadeia de suprimentos

Nesse nível ainda existe uma forte abordagem interorganizacional, porém já há plena consciência de que as funções internas da empresa devem trabalhar de forma integrada.

A empresa já começa a perceber que economias são geradas ao se trabalhar com enfoque no desenho da cadeia de suprimentos a montante. É definida uma base de fornecedores estratégicos, onde se cria um relacionamento mais estratégico. As compras eletrônicas são introduzidas para produtos não estratégicos.

As empresas que estão no segundo nível de evolução da cadeia de suprimentos focam todos os esforços no desenho da cadeia de suprimentos para atender ao cliente final, ou seja, o último elo da cadeia.

O raciocínio de se desenvolver toda a estratégia do SCM a partir do último elo parece óbvio, mas não é. A tendência predominante é enxergar a cadeia de suprimentos como algo que se origina com a base de suprimento e a partir daí avança. Isso é compreensível, uma vez que essa é a parte da cadeia de suprimentos sobre a qual a empresa tem controle. O grande problema é que o efeito dessas iniciativas não consegue se manter até o final da cadeia, ou seja, não beneficia os clientes finais (SLONE, 2004).

Terceiro nível de evolução da cadeia de suprimentos

Há uma consciência plena, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, de que as empresas têm de trabalhar conjuntamente com parceiros a montante e a jusante da cadeia de suprimentos para obter ganhos com o SCM (URGELETTI, 2003; CORBETT; BLACKBURN; WASSE-NHOVE, 1999).

As empresas do terceiro nível constroem uma rede de negócios com fornecedores e clientes da cadeia de suprimentos. Através de uma grande variedade de ferramentas e técnicas de colaboração, trabalham com seus parceiros com o objetivo de descobrir iniciativas para reduzir custos, atingir mais rapidamente os mercados, obter benefícios de inicia-

tivas que reduzam os ciclos de pedido e buscar o máximo de utilização dos ativos. Mas ainda não existe uma integração total da cadeia de suprimentos.

Segundo Dubois, Hulthén e Pedersen (2004), os principais fatores de entrave à integração da cadeia de suprimentos são os choques culturais entre as empresas, problemas na integração das tecnologias de informação e diferenças nas políticas estratégicas.

Quarto nível de evolução da cadeia de suprimentos

Nesse nível a colaboração com clientes e fornecedores é muito desenvolvida e a empresa trabalha com muitos ganhos numa base extremamente reduzida de fornecedores e clientes. É dada grande ênfase ao gerenciamento de suprimentos, bem como ao trabalho dos vendedores com clientes-chaves.

A cadeia de suprimentos desse nível está apta a criar o que Lee (2004) denomina de cadeia de suprimento triplo A, dado que nesse nível as empresas já contam com a infraestrutura e a cultura empresarial necessárias para tal.

O desempenho triplo A, segundo Lee (2004), consiste numa cadeia de suprimentos extremamente ágil, adaptável e alinhada.

Para dar agilidade à cadeia de suprimentos, uma empresa deve obedecer a seis regras básicas:

- Fornecer continuamente dados sobre mudanças na demanda para parceiros, de modo que possam reagir rapidamente. O acesso simultâneo aos dados dos componentes a montante e a jusante da cadeia de suprimentos permite à empresa reagir de forma orquestrada, provendo agilidade à cadeia de suprimentos;
- Desenvolver relações de colaboração com fornecedores e clientes da cadeia de suprimentos para que as empresas atuem conjuntamente na formulação e reformulação de processos, componentes e produtos, bem como na preparação de planos alternativos;
- Projetar produtos que a princípio compartilhem peças e processos e difiram substancialmente somente na reta final do processo de produção, estratégia denominada *postponement*. Segundo Feitzinger & Lee (1997), o *postponement* é muitas vezes a melhor maneira de reagir com rapidez às flutuações de demanda, já que permite à empresa finalizar o produto apenas quando existem informações precisas sobre as preferências do consumidor;
- Manter um pequeno estoque de componentes de baixo preço e volume, muitas vezes causa de gargalos. Esses componentes podem ser essenciais para que a produção e operação

continuem funcionando;

- Montar um sistema de logística confiável que permita à empresa reagrupar-se rapidamente em resposta a necessidades inesperadas;
- Montar uma equipe capaz de ativar planos de *backup*. Naturalmente, isso só é possível se a empresa tiver treinado seus gerentes e preparado planos de contingência para situações de crise.

Uma cadeia de suprimentos adaptável exige a capacidade de mudar tendências e a de mudar de redes de suprimento. Isso é feito da seguinte forma:

- Monitorando-se mudanças econômicas, sobretudo em países em desenvolvimento, já que, à medida que o país abre sua economia à concorrência mundial, custos, qualificação e riscos das operações globais de cadeia de suprimentos mudam. Tal liberalização resulta na ascensão de empresas especializadas – e uma empresa deve analisar periodicamente se pode terceirizar mais estágios da operação. Antes de fazê-lo, porém, deve garantir que a infra-estrutura que a liga a fornecedores e consumidores esteja instalada;
- Decifrando-se as necessidades do seu consumidor final e não só do cliente imediato.

O terceiro A referente à cadeia triplo A de Lee (2004) seria o ali-

nhamento da empresa. Esta deve fazer o possível para alinhar os interesses de todas as parceiras de sua cadeia de suprimentos a seus próprios, uma vez que toda empresa – seja fornecedora, montadora, distribuidora ou varejista – tenta maximizar apenas os próprios interesses. Se os interesses de qualquer empresa diferirem dos de outras organizações parceiras, seus atos não vão maximizar o desempenho da cadeia.

Segundo Hakansson (2001), empresas inteligentes criam alinhamento na cadeia de suprimentos, inicialmente alinhamento de informações, de modo que toda empresa na cadeia tenha igual acesso a projeções, dados de vendas e planos. Em seguida, alinham-se identidades. Em outras palavras, a empresa deve definir os papéis e atribuições de cada parceira de forma que não haja espaço para conflito.

Para Lee (2004), uma cadeia de suprimentos triplo A se torna mais eficiente, econômica e ganha vantagem sustentável sobre as rivais.

Quinto nível de evolução da cadeia de suprimentos

Esse nível existe mais na teoria do que na prática atual das empresas. É caracterizado pela total integração e comunicação de toda a cadeia de suprimentos sem distinção

entre seus membros. A complexidade e o conflito de interesses que necessariamente surgirá em razão do grande número de empresas de uma cadeia de suprimentos fazem com que esse nível continue inviável em termos práticos.

Indústria hoteleira no Brasil

Os últimos sete anos marcaram a indústria hoteleira brasileira como um dos períodos de maior expansão de sua oferta. Esta tornou o consumidor muito mais exigente, definindo a necessidade de implantação de melhorias substanciais na administração dos hotéis para se alcançar os níveis de serviço requeridos pelos clientes (MARQUES, 2003).

De simples atividade hoteleira, nos séculos anteriores, a hotelaria transformou-se em atividade organizada, que obedece a aspectos técnicos, econômicos e comerciais. Conseqüentemente, é importante considerar sua função socioeconômica como estritamente de serviço. Tanto os turistas, aproveitando seu tempo livre, como os homens de negócios necessitam, no seu ponto de chegada ou de trânsito, de um lugar de residência e de certas comodidades e meios de trabalho (telefone, fax, área de lazer, tradutores, secretárias, sala de leitura). Isso já amplia o conceito de

residência hoteleira dos anos 70 para um todo organizado, com diversas opções, encaminhadas para cumprir seu papel de serviço, criando um mecanismo de oferta e demanda que assume, em primeiro plano, uma função econômica, de crescimento rápido, como se observa pelo grande desenvolvimento do sistema hoteleiro deste início de milênio (LARA, 2001).

Apart hotéis

Os Apart hotéis surgiram no cenário nacional com a crise econômica do início da década de 1980, quando as perspectivas de novos e lucrativos empreendimentos imobiliários para pequenos e médios investidores não eram nada animadoras, em razão do fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais (MARQUES, 2003).

O fenômeno dos Apart hotéis foi desenvolvido para atender a essa nova realidade, oferecendo ao estragulado mercado de construção a oportunidade de um negócio novo, seguro e viável. Os pequenos e médios investidores puderam então participar de empreendimentos hoteleiros/comerciais, com investimentos baixos e um retorno atrativo do capital (CAMPOS, 2003).

O sucesso dos Apart hotéis foi baseado no próprio perfil do produto, que atendia às expectativas tanto

dos investidores quanto dos usuários. O Apart hotel, como imóvel comercial para fins de locação, tem um custo relativamente baixo, pois é viabilizado através de comercializações individuais. Os usuários são principalmente as empresas que encontraram uma solução de hospedagem em instalações novas, com bom serviço, bem localizadas e com preços abaixo dos hotéis cinco estrelas (HAYES, NINEMEIER, 2005).

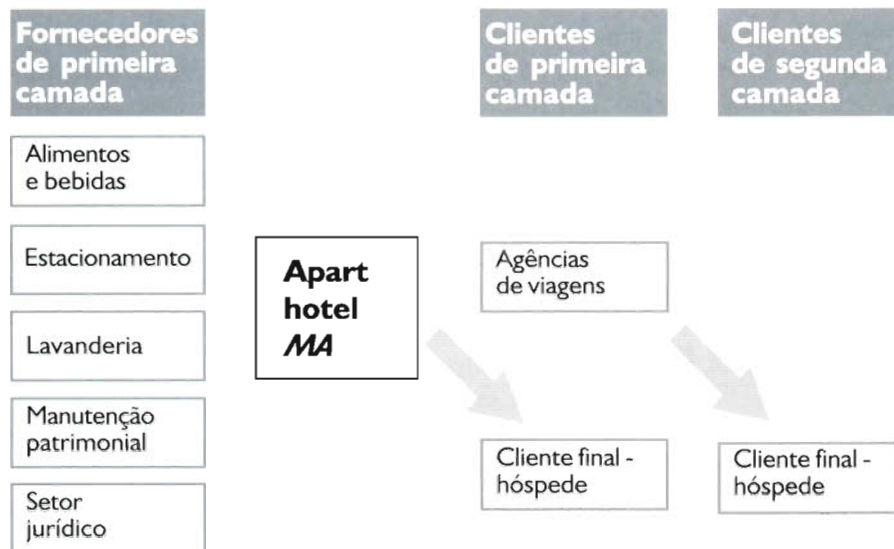
Estudo de caso

CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa em estudo é um Apart hotel de luxo localizado em Belo Horizonte e pertencente a uma grande rede multinacional. Será tratado pelo nome fictício de MA. Seu principal serviço são hospedagens e realização de eventos.

O público-alvo é composto de executivos, pessoas que estejam participando de eventos no Apart hotel ou em suas imediações. No final de semana o MA recebe hóspedes que estão a lazer, visitando cidades históricas de Minas Gerais ou participando de atividades de ecoturismo, mas é o turista de negócios que representa a principal fonte de renda do Apart hotel. A cadeia de suprimentos é observada na Figura 1.

Figura 1
CADEIA DE SUPRIMENTOS DO MA



Fonte: O autor

Áreas do MA

O MA é composto das seguintes áreas, todas subordinadas à gerência geral:

- Recepção: responsável pelo *check in* (registro de entrada dos hóspedes) e *check out* (registro de saída dos hóspedes), recebimento do pagamento destes, exceto quando a empresa já o efetuou, reserva de clientes, prestação de informações de qualquer natureza, atendimento telefônico, encaminhamento das bagagens dos hóspedes a seus quartos, auditoria noturna.
- Setor administrativo: responsável pelos recursos humanos, reservas,

contato com as agências de viagens, pagamentos de fornecedores de suprimentos e serviços e pela contabilidade do hotel.

- Governança: responsável pela arrumação e limpeza dos quartos, por atender a pedidos de toalhas extras, travesseiros e itens de roupa de cama, por encaminhar roupas sujas à lavanderia e pela reposição e controle do frigobar.
- Eventos: responsável por todas as atividades referentes à organização de eventos realizados no MA.
- Alimentos e bebidas: responsável pelo restaurante, pelo café da manhã e por suprir com alimentos e bebidas

todos os *buffets* de eventos realizados no hotel.

- Estacionamento: responsável por encaminhar os veículos dos hóspedes ao espaço reservado para eles.
- Manutenção: responsável pela administração patrimonial do hotel.

Nível de evolução da cadeia de suprimentos do Apart hotel MA

Conforme o *framework* desenvolvido por Poirier & Francis (2003), o Apart hotel encontra-se no segundo nível de evolução da cadeia de suprimentos, tendo em vista as seguintes características:

I. A gerência geral prioriza a integração de todas as áreas. Para reforçar a visão de integração interorganizacional, foi mudado o *layout*. As áreas administrativa, recepção e eventos ficaram próximas. Esse novo *layout* resultou numa agilidade maior na resolução e eliminação de problemas com hóspedes de eventos, com aqueles que apresentam alguma característica diferente do padrão e com os considerados "indesejáveis". Essas melhorias no nível de serviços foram conseguidas com a proximidade das áreas, mas principalmente com a cultura organizacional de integração de funções.

II. O MA compra produtos não estra-

tégicos através da internet. Em outubro de 2004, o Apart hotel fez uma lista, usando a curva ABC, dos itens que representavam 83% do seu custo de compra mensal. Os itens não constantes dessa lista, ou seja, os correspondentes a 17% do custo de compra do Apart hotel estão sendo comprados pela internet. Três fornecedores da lista de itens comprados pela internet não ofereciam essa modalidade de compra. Feita nova seleção de fornecedores, obtiveram-se fornecedores que vendiam seus produtos pela internet. Em março de 2005 todos os itens correspondentes a 17% do custo de compra do hotel passaram a ser comprados pela internet.

III. O MA redesenhou sua cadeia de suprimentos tendo como premissa básica atender ao último elo dessa cadeia. A gerência geral, juntamente com a das outras funções do MA, definiram os principais fornecedores a montante e os principais clientes a jusante, de acordo com critérios estabelecidos com base nas informações obtidas com os próprios hóspedes através das requisições e reclamações feitas na recepção, que coloca tudo no sistema. Além disso, os hóspedes, ao deixarem o MA, preenchem um formulário também disponível na internet. Mesmo tendo definido o desenho de sua cadeia de suprimentos, o MA ainda tem dificuldades de trabalhar de forma integrada com muitos de seus parceiros, o que é carac-

terístico do segundo nível de integração da cadeia de suprimentos.

Conclusão

Ao identificar o nível de evolução da cadeia de suprimentos, a empresa pode conseguir melhorias significativas. Isso porque é possível desenvolver um planejamento focado em metas específicas para alcançar o próximo nível da cadeia, um estágio de desenvolvimento superior ao que a empresa se encontrava anteriormente.

Referências bibliográficas

- CAMPOS, J. R. V. *Estudo de viabilidade para projeto hoteleiro*. São Paulo: Papyrus, 2003.
- CORBETT, C. J.; BLACKBURN, J. D.; WASSENHOVE, Luk N. Van. Partnerships to improve supply chains. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 71-82, Boston, Summer 1999.
- DUBOIS, A.; HULTHÉN, K.; PEDERSEN, Ann-Charlott. Supply chains and interdependence: a theoretical analysis. *European Journal of Purchasing and Supply Chain Management*, v. 10, n. 1, p. 3-9, January 2004.
- FEITZINGER, E.; LEE, H. L. Mass customization at Hewlett-Packard: the power of postponement. *Harvard Business Review*, January 1997.
- GILMOUR, P. Benchmarking supply chain operations. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, v. 29, n. 4.
- HAKANSSON, H.. *Supply network strategies*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2001.
- LEE, H. L. Cadeia de suprimento triplo A. *Harvard Business Review*, outubro 2004.
- HAYES, D.; NINEMEIER, J. D. *Gestão de operações*

hoteleiras. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2005.

JONES, C. Strategic supply network management. *International Conference of the Operations Management Association*, 5. United Kingdom, England, 1990, p. 26-27. Disponível em < <http://www.tm.tue.nl/efgs-cm/members%20site.htm> >

JORDAN, D. Lewis. *Trusted partners: how companies build mutual trust and win together*. New York: The Free Press, 2000.

LARA, S. B. *Marketing & vendas na hotelaria*. São Paulo: Futura, 2001.

MARQUES, J. A. *Introdução à hotelaria*. Rio Grande do Sul: Edusc, 2003.

PERUZZI, M. Outsourcing si o outsourcing no? Un problema di mentalità. *Outsourcing Magazzini*, v. 27, n. 2, 2004.

POIRIER, C. C.; FRANCIS, F. J. A survey of supply chain progress. *Supply Chain Management Review*. September / October, 2003.

SEGUNPTA, S. The top ten supply chain mistakes. *Supply Chain Management Review*. July / August, 2004.

SIMCHI-LEVI, David. *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. Irwin: McGraw-Hill, 2003.

SLONE, R. E. Leading a supply chain turnaround. *Harvard Business Review*. October 2004.

STUART, F. I.; MCCUCHEON, D.M. The manager's guide to supply chain management. *Business Horizons*. Indiana University. March 15, 2000.

VOLLMANN, T.E.; CORDON, C. Making supply chain relationships work. *M2000 Business Briefing*, n. 8, IMD, Lausanne, 1996.

URGELETTI, G. La gestione della supply chain. *Il Giornale della Logistica*, n. 1, ano 3, 2003.

WALKER, B.; BOVET, D.; MARTHA, J. Unlocking the supply chain to build competitive advantage. *International Journal of Logistics Management*, v. 11, n. 2, 2000, p. 1-8.

Alessandra Simoni Ferraz Sales é professora assistente da Universidade Fumec.
Endereço: R. Benvinda de Carvalho, 55/105 - Santo Antônio - Cep:30330-180 - BH/MG
E mail: alessandra_simoniferraz@yahoo.com.br
