



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

PAULO ROBERTO DE CARVALHO JUNIOR

**Integração da Cadeia de Suprimentos: Oportunidades e
entraves para os pequenos empreendedores do setor de
hotelaria na Chapada dos Veadeiros**

Brasília – DF
2022

PAULO ROBERTO DE CARVALHO JUNIOR

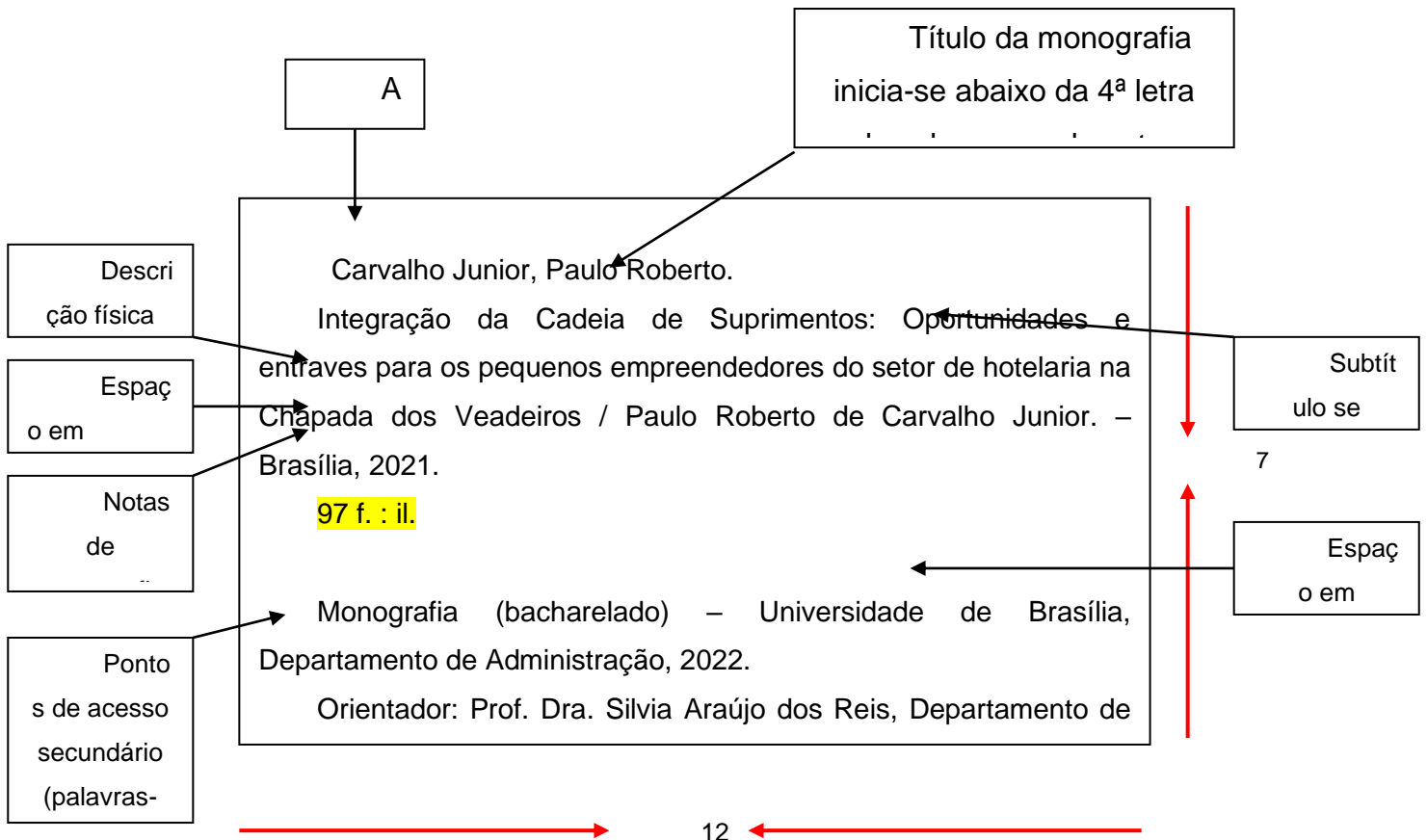
**Integração da Cadeia de Suprimentos: Oportunidades e
entraves para os pequenos empreendedores do setor de
hotelaria na Chapada dos Veadeiros**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Silvia
Araújo dos Reis

Brasília – DF
2022

ATENÇÃO: A FICHA CATALOGRÁFICA DEVE SER IMPRESSA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO!



PAULO ROBERTO DE CARVALHO JUNIOR

**Integração da Cadeia de Suprimentos: Oportunidades e
entraves para os pequenos empreendedores do setor de
hotelaria na Chapada dos Veadeiros**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho
de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Paulo Roberto de Carvalho Junior

Dra, Silvia Araújo dos Reis
Professora-Orientadora

Dra, Patricia Guanieri,
Professor-Examinadora

Dra, Siegrid Guillaumon
Dechandt
Professora-Examinadora

Brasília, 27 de abril de 2022

Dedico este trabalho à minha querida e estimada avó, Ladyr Canevari de Carvalho, que, com certeza, ficaria orgulhosa de vê-lo concluído.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas próximas a mim por todo apoio e incentivo, em especial meus pais, Élia e Paulo, minha irmã, Fernanda, minha namorada, Karen, e meus amigos, sem vocês isso teria sido impossível. Agradeço também à professora Silvia Araújo dos Reis pela experiência e orientação durante todo o trabalho. Por fim, meus agradecimentos à Universidade de Brasília e todo corpo docente do curso de administração, o conhecimento adquirido fora o que possibilitou a realização desta pesquisa.

RESUMO

A integração da cadeia de suprimentos, conforme consta na literatura, pode originar vantagens competitivas para todos os participantes, mostrando-se uma importante estratégia para as empresas, principalmente na diminuição de custos, assertividade nas previsões, ressuprimento eficiente, e melhoria no nível de serviço. Para tal, há alguns métodos colaborativos disponíveis para aplicação dessa integração. Desse modo, o presente trabalho tem como objetivo de pesquisa identificar, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros, as oportunidades e os entraves da integração da cadeia de suprimentos. Assim sendo, foi realizada uma revisão da literatura para conhecimento dos métodos colaborativos e os escolhidos foram *Quick Response*, *Continuous Replenishment*, *Efficient Consumer Response*, *Vendor Managed Inventory*, e *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*. Ademais, foram realizadas 3 entrevistas com gestores de empreendimentos de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, coletando informações sobre estrutura, relacionamento e integração de suas cadeias de suprimentos. Com os métodos encontrados na literatura, somados às informações obtidas nas entrevistas, aplicou-se um caso de estudo numa empresa fictícia também no setor de hotelaria, na região rural da Chapada dos Veadeiros. Como resultados, foi possível analisar a cadeia de suprimentos para essa empresa e propor aplicação de alguns métodos na sua integração, além de identificar as vantagens e as desvantagens, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na região, na sua utilização. Por fim, além dos resultados obtidos, outras empresas de hotelaria da região podem utilizar esses resultados para gerenciar suas cadeias de suprimentos e buscar adquirir vantagens competitivas.

Palavras-chave: Integração da Cadeia de Suprimentos. Hotelaria. Pequeno Empreendedor. Métodos Colaborativos. Chapada dos Veadeiros. Cadeia de Suprimentos. Benefícios e Entraves. Hospedagem.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Tipos de Canais de Relacionamento. Fonte: Mentzer (2001), adaptado pelo autor.....	21
Figura 2: Modelo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Fonte: Mentzer (2001), adaptado pelo autor.....	23
Figura 3: Colaboração Externa por meio de VMI. Fonte: Panorama ILOS - Planejamento no Supply Chain 2015	41
Figura 4: Processo CPFR.....	43
Figura 5: Delimitação geográfica do município de Alto Paraíso do Goiás (GO). Fonte: SILVA, Igor Santos.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Critérios de enquadramento das micro e pequenas empresas no Brasil.

Fonte: Kos et al (2014), com base na Lei complementar 139/2011, art. 3º, BNDES e RAIS/MTE51

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização.....	12
1.2	Formulação do problema.....	13
1.3	Objetivo Geral	15
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Cadeias de Suprimentos	19
2.1.1	Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	21
2.1.2	Integração da Cadeia de Suprimentos	24
2.1.3	Logística	27
2.1.4	<i>Core Competence</i>	Erro! Indicador não definido.
2.2	Ferramentas colaborativas	30
2.2.1	<i>Quick Response (QR)</i>	32
2.2.2	<i>Efficiente Consumer Response (ECR)</i>	34
2.2.3	<i>Continuous Replenishment (CR)</i>	37
2.2.4	<i>Vendor Managed Inventory (VMI)</i>	38
2.2.5	<i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)</i> ..	42
2.3	A Cadeia de Suprimentos de Hoteleira e o Turismo	45
2.4	Alto Paraíso do Goiás.....	48
2.5	Pequenos Empreendedores.....	50
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	54
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	55
3.1.1	Procedimento Técnico.....	58
3.2	Caracterização do setor	59
3.3	Participantes do Estudo.....	61

3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	62
3.5	Análise de dados.....	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
4.1	Entrevistas.....	66
4.1.1	Realização da Entrevista.....	66
4.1.2	Contextualização da Empresa.....	68
4.1.3	Relacionamento com Fornecedores, Parceiros e Clientes.....	72
4.1.4	Integração com a Cadeia de Suprimentos	77
4.1.5	Método Colaborativo	81
4.2	Caso de Estudo.....	Erro! Indicador não definido.
4.2.1	Contextualização da Empresa Proposta	83
4.2.2	Cadeia de Suprimentos do Caso de Estudo.....	84
4.2.3	Métodos Propostos.....	86
4.2.4	Vantagens e Desvantagens	90
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	93
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE.....	104
	Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	104

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Em relação a Região Turística da Chapada dos Veadeiros, segundo os dados divulgados pelo Ministério do Turismo, no Mapa do Turismo Brasileiro, 2019-2021, – instrumento no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo que define a área (recorte territorial) a ser trabalhada prioritariamente no que tange ao desenvolvimento das políticas públicas – o município de Alto Paraíso do Goiás foi categorizado na categoria C, e os demais (Cavalcante, Colinas do Sul, São João d’Aliança e Teresina de Goiás) na categoria D, onde as categorias A, B e C se referem àqueles que concentram o fluxo de turistas domésticos e internacionais e apresentam uma infraestrutura melhor a fim de receber os visitantes, e as categorias D e E fazem referência aos destinos que não possuem fluxo turístico nacional e internacional expressivo, mas que possuem algum papel no fluxo turístico regional e precisam de apoio para o desenvolvimento.

Ademais, a demanda turística dessa região tem apresentado um grande crescimento real, além de um interessante e produtivo potencial de expansão para as áreas que englobam o sistema turístico como um todo.

Ainda sobre a região, apesar de pequena e com pouca infraestrutura, ela apresenta um constante crescimento do turismo ecológico, com uma alta na demanda por hospedagem, alimentação, traslado, experiências e serviços em geral. Nessa linha, os municípios de Alto Paraíso e Cavalcante são apontados pelo Ministério do Turismo, entre 21 destinos no Brasil, como tendência para o fluxo turístico de 2021 e para o período pós-Covid. Ambas abrigam o Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros, eleito um dos 25 melhores “Parques Nacionais” do mundo pela *National Geographic*, 2021, publicação que também elencou o cerrado

brasileiro como único destino brasileiro indicado na lista de 25 melhores viagens para planejar no futuro.

Todavia, apesar desse grande potencial, os empreendimentos da região estão em desenvolvimento, tanto no quantitativo quanto no qualitativo, sendo que grande parte ainda apresenta um modelo de negócio arcaico (no sentido de ser “individual”, sem integração), normalmente de gestão familiar, dando pouca atenção aos benefícios gerados pela integração da cadeia de suprimentos. Essa “falta de integração” ou “não integração” acaba por limitar o desenvolvimento dos próprios empreendimentos de hospedagem e dos parceiros dessa cadeia, deixando o potencial de crescimento/expansão subdesenvolvido (pouco explorado), além de estar desperdiçando valiosos recursos importantes numa época de crise/pandemia.

Nesse contexto, a integração da cadeia de suprimentos aborda principalmente a exploração do potencial dos elos presentes, evidenciando as principais características de cada empresa com intuito de obter maior valor agregado na entrega final. Por fim, essa integração origina um ganho para a cadeia de suprimentos completa, desde um melhor desempenho até a redução de custos.

1.2 Formulação do problema

Considerando o contexto exposto acima, o crescimento turístico acaba por aumentar a demanda local, e empreendimentos são abertos para tentar suprir toda essa procura. Nesse sistema turístico, setores como hospedagem, alimentação, transporte e atrativos são as principais procuras no que tange aos serviços.

Por conseguinte, com todos esses serviços crescendo e sendo prestados, há um evidente aumento na necessidade de interação entre as empresas para que haja uma coordenação das atividades e um ganho mútuo para os envolvidos, principalmente no que diz respeito à troca de informações, a logística e até mesmo os clientes.

Assim sendo, tem-se o conceito de cadeia de suprimentos, que pode ser entendido, segundo Wanke (2010), como o gerenciamento de fluxos de informações e produtos partindo-se do fornecedor até chegar ao cliente em correspondência ou

contrapeso ao fluxo de recursos financeiros, ou seja, é a prática de gestão que tem como objetivo gerir a congruência entre cliente e fornecedor na cadeia de suprimentos.

Concomitante a isso, Simchi-Levi (2010) apresenta a importância de se considerar as cadeias de suprimentos para entender os novos esforços e estratégias das empresas a fim de se obter vantagem competitiva, em meio a ciclos de produtos cada vez mais rápidos, altas expectativas dos clientes e rápida inserção de novos produtos nos mercados.

Ante o exposto, fica evidente a importância de um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, sendo fulcral ferramentas que busquem a integração e a colaboração entre as partes dessa cadeia, fortalecendo os elos e criando vantagens competitivas mais duradouras.

De acordo com Wanke (2004), os métodos colaborativos da cadeia de suprimentos almejam a redução de custos, controle eficiente de estoques, atendimento correto do nível de serviço, aumento de lucros, redução de custos de armazenagem e integração logística eficiente, e podem ser entendidos como práticas realizadas para gerar integração e colaboração na cadeia de suprimentos.

Ao se tratar do bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, segundo o mesmo autor, há a da integração, onde a falta desta se torna uma das principais fontes de desequilíbrio na cadeia, podendo ser a causa de uma maior ineficiência ao invés de elevar as vantagens competitivas da cadeia de suprimentos. Nessa linha de integração, alguns estudos alegam que a integração na cadeia de suprimentos possui três fluxos que perpassam toda a cadeia: o de bens, o de informações e o financeiro.

Para os grandes empreendimentos e para as cadeias mais complexas, segundo Mentzer (2001), o fluxo de informações, que talvez seja primordial para eficiência da rede, recebe auxílio direto das novas tecnologias como o uso de *softwares* na cadeia de suprimentos e a utilização de plataformas de integração de dados. Além disso, são empresas que possuem a capacidade de investir em pesquisas para o desenvolvimento e aprimoramentos das atividades quem englobam essas cadeias de suprimentos.

No caso dos pequenos empreendedores do setor de hotelaria, esse fluxo de informações também é indispensável, e a integração de equipes e processos pode ser o principal desafio a se combater. Todavia, diferentemente dos grandes empreendimentos, os pequenos empreendedores não possuem capital alto para investir em *softwares*, plataformas e treinamentos que facilitem essa integração.

De mais a mais, considerando o contexto socioeconômico dos pequenos empreendedores, de acordo com o exposto por Fillion (1999), Raifur Kos et al. (2014), observou-se uma falta de trabalhos acadêmicos que permeiem essa problemática de integração. Outrossim, segundo Teixeira (2011), também fora observado uma falta de trabalhos sobre essas maiores dificuldades encontradas pelos pequenos que buscam integrar a cadeia de suprimentos, além da ausência, de acordo com Pedrosa (2007), Gimenez e Gimenez (2010), Pugas (2017), de pesquisas focadas nos pequenos empreendedores do setor de hotelaria na região.

Dessarte, a presente pesquisa tem o intuito de responder a seguinte proposição:

- Quais são as possíveis oportunidades e os principais entraves encontrados com a integração da cadeia de suprimentos para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria da Região Turística da Chapada dos Veadeiros?

1.3 Objetivo Geral

Tendo em vista o contexto exposto, e considerando que a pergunta formulada permeia principalmente pelas vantagens e pelas dificuldades oriundas de uma integração da cadeia de suprimentos, o presente estudo possui como objetivo geral de pesquisa: identificar, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria da Chapada dos Veadeiros, as oportunidades e os entraves da integração da cadeia de suprimentos.

Dessa forma, será possível avaliar, dentre as ferramentas e metodologias existentes para integração e colaboração, quais são mais indicadas ou contraindicadas para o setor que está em plena expansão na região, mas que ainda

carece de uma infraestrutura otimizada e de um sistema mais robusto, completo e integrado. Por fim, com esses dados apresentados, será exequível estratégias com intuito de gerar maior integração nessa cadeia de suprimento, viabilizando um sistema mais informativo, com diminuição nos custos logísticos, aumento da vantagem competitiva, eficiência no gerenciamento de estoque, maior nível de serviço entregue ao cliente final e um trabalho mais cooperativo entre os agentes, o que ocasiona uma otimização nos lucros da cadeia como um todo.

1.4 Objetivos Específicos

Por conseguinte, para que o objetivo principal seja alcançado, faz-se mister que alguns outros objetivos sejam concluídos, os chamados objetivos específicos, possibilitando assim uma visão mais ampla e correta acerca dos resultados para o objetivo geral.

Dessarte, os objetivos específicos são:

- Mapear a cadeia de suprimentos do setor de hotelaria;
- Levantar os métodos colaborativos utilizados para integração da cadeia de suprimentos;
- Entender as cadeias de suprimentos de algumas empresas do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros,
- Identificar as formas de integração já utilizadas e os entraves apontados;
- Verificar a visão de algumas empresas da região da Chapada dos Veadeiros quanto aos métodos colaborativos, a integração da cadeia de suprimentos e seu relacionamento com os elos, atentando-se as condições sociais e geográficas da região; e
- Propor aplicação de métodos colaborativos em um caso de estudo.

1.5 Justificativa

Ao contrastar o potencial de expansão da região e o estágio atual das empresas do setor de hotelaria que lá atuam, e a falta de projetos de extensão destinados a esse nicho e a essa região, que há uma disparidade entre a infraestrutura ideal e a real. Desse modo, a integração da cadeia de suprimentos poderia ser uma das formas de se fomentar o desenvolvimento dos agentes concomitantemente ao desenvolvimento do sistema como um todo.

Para os pequenos empreendedores, acredita-se que, com a integração da cadeia de suprimentos, seja possível minimizar os custos, mantendo o nível de serviço adequado, no tempo e quantidades corretas, aumentando o valor percebido pelo cliente final. Isso seria possível, pois, de acordo com Sales (2005), elevar o nível da cadeia de suprimentos possibilita melhorias significativas, alcançando um estágio superior ao que a empresa se encontrava antes.

Todavia, de acordo com Pedrosa (2009), Teixeira (2011), Pugas (2017), nota-se que há uma lacuna de trabalhos na cadeia de suprimentos do setor de hotelaria para pequenos empreendedores. Além disso, com o exposto em Campos (2009), Salgado et al. (2014), e Pugas (2017), também se verificou a falta de trabalhos acadêmicos acerca da cadeia de suprimentos na Chapada dos Veadeiros.

Isto posto, o presente trabalho visa ocupar esses espaços acadêmicos, apresentando uma pesquisa voltada principalmente para esses três pontos supracitados, abordando a integração da cadeia de suprimento para os pequenos empreendedores na Chapada dos veadeiros, objetivando identificar os principais ganhos e as principais dificuldades dessa integração.

Em relação aos ganhos, essas oportunidades podem servir de suporte aos gestores para traçarem suas estratégias empresariais para atender à crescente demanda do setor. Isso seria de grande utilidade para a região, considerando que no turismo como um todo, ao analisar o comportamento identificado em viajantes pós-Covid, os destinos seguem a tendência de serem locais de natureza ou com foco no turismo rural, além de viagens rápidas. Corroborando o exposto, de acordo com pesquisa da empresa Booking, 59% dos entrevistados pretendem ir para um destino

de natureza próximo e três em cada quatro (73%) brasileiros querem fazer viagens mais curtas em 2021 do que fizeram em 2019 – ocupando o primeiro lugar no ranking global em meio aos viajantes que demonstraram esse desejo. Dessa maneira, uma integração da cadeia de suprimentos pode ser base para o desenvolvimento de um ecossistema saudável para esses pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, que apresenta grande evolução de demanda com um tendente potencial de expansão, além da região estar situada dentro das três tendências apresentadas: natureza; turismo rural; viagem próxima a grandes centros (Brasília-Distrito Federal), sendo este a maior causa de demanda por serviços.

Porém, é sabido que a integração da cadeia de suprimentos não é formada apenas por oportunidades e ferramentas aplicáveis a todos contextos. Dessa maneira, será analisado também os riscos e os entraves envolvidos nessa integração, pois a aplicabilidade dessas ferramentas de integração pode não ser tão simples como parece.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, o objetivo é exibir os principais conceitos e reflexões da literatura que permeiam a temática de integração da cadeia de suprimentos e que são necessários para a compreensão desta. Por conseguinte, no que tange à cadeia de suprimentos, são apresentados conceitos sobre logística, gerenciamento e integração de cadeias de suprimentos e *Core Competence*,

Não obstante, também são apresentadas as principais ferramentas colaborativas de integração de cadeias de suprimentos, além de dados da literatura que auxiliarão no entendimento do contexto tanto do ramo empresarial e quanto da região, considerando uma cadeia hoteleira situada na Chapada dos Veadeiros.

2.1 Cadeias de Suprimentos

Com a evolução tecnológica possibilitando interações mais diretas num mundo globalizado, somada às crescentes exigências dos clientes como um todo, o resultado é uma disputa cada vez mais acirrada por espaços no mercado. Nesse contexto competitivo, é difícil haver liderança ou destaque para as empresas que atuam sozinhas e isoladas de outras cadeias, tendo estas um papel importante no desenvolvimento e na manutenção de vantagens competitivas que aprimoram a performance nessa disputa. Todavia, apesar de possibilitarem um desempenho maior utilizando-se esquemas de cadeias, a competitividade continua crescendo e exigindo mais, e, segundo Gomes (2014), essa competitividade deixa de ser apenas entre organizações, passando a ser entre cadeias de suprimentos.

Outrossim, a gestão cadeia de suprimentos se apresenta como um facilitador para alcançar as vantagens competitivas desejadas, pois é composta por praticamente todos os agentes do processo, sendo estes os responsáveis por aprimorar ou piorar o resultado entregue ao cliente final. Nessa linha, considerando mais os aspectos de produtos, segundo Novaes (2007), a cadeia de suprimentos é um caminho que engloba desde os fornecedores dos fornecedores até os clientes

dos clientes, os produtores de cada parte até a montagem final, o transporte, a exposição e a comercialização do bem.

Em relação ao que defende Mentzer (2001), as cadeias consistem em várias empresas, tanto à montante quanto à jusante, interligadas entre si e com o consumidor final, onde cada parte atua de forma a produzir algo que agregue valor na entrega final. Ainda na visão do autor, o conceito de cadeia de suprimentos é definido como um combinado de três ou mais elos (em nível individual ou organizacional) diretamente envolvidos nos fluxos a montante ou a jusante.

Nessa definição de Mentzer (2001), há três graus de complexidade da cadeia de suprimentos (Figura 1): cadeia de suprimentos direta; cadeia de suprimentos ampliada; e cadeia de suprimentos final. No grau de menor complexidade envolvida está a cadeia de suprimentos direta, sendo formada numa estrutura simplória, abarcando apenas uma empresa, um fornecedor e um cliente envolvido nesse fluxo de produtos, serviços, finanças ou informações. Em outras palavras, acaba por ser uma versão mais curta do que seria aquela cadeia como um todo, com um espectro focal menos amplo.

No tangente à cadeia de suprimentos ampliada, aqui se tem um nível de complexidade um pouco maior, haja vista que agora nos fluxos a montante e a jusante dos processos, estão envolvidos, além dos descritos acima, os fornecedores do fornecedor imediato e os clientes do cliente imediato.

Não obstante, há a cadeia de suprimentos final, onde a complexidade atinge seu ápice e variados entes fazem parte da rede. Nesse grau, todas as organizações que fazem parte dos fluxos a montante e a jusante de produtos, serviços, finanças ou informações interagem e são parte importante da cadeia, desde o fornecedor final até o consumidor final, perpassando pelos entes de apoio.

Dessa forma, em teoria, quanto mais ampla e complexa for uma cadeia de suprimentos, apesar de dificultar o gerenciamento eficiente, será mais provável de se agregar valor aos produtos/serviços entregues. Além do que, é importante salientar que, de acordo Mentzer (2001), dado o potencial para variadas estruturas de configuração alternativa de cadeias de suprimentos, qualquer organização pode fazer parte de várias cadeias de suprimentos.

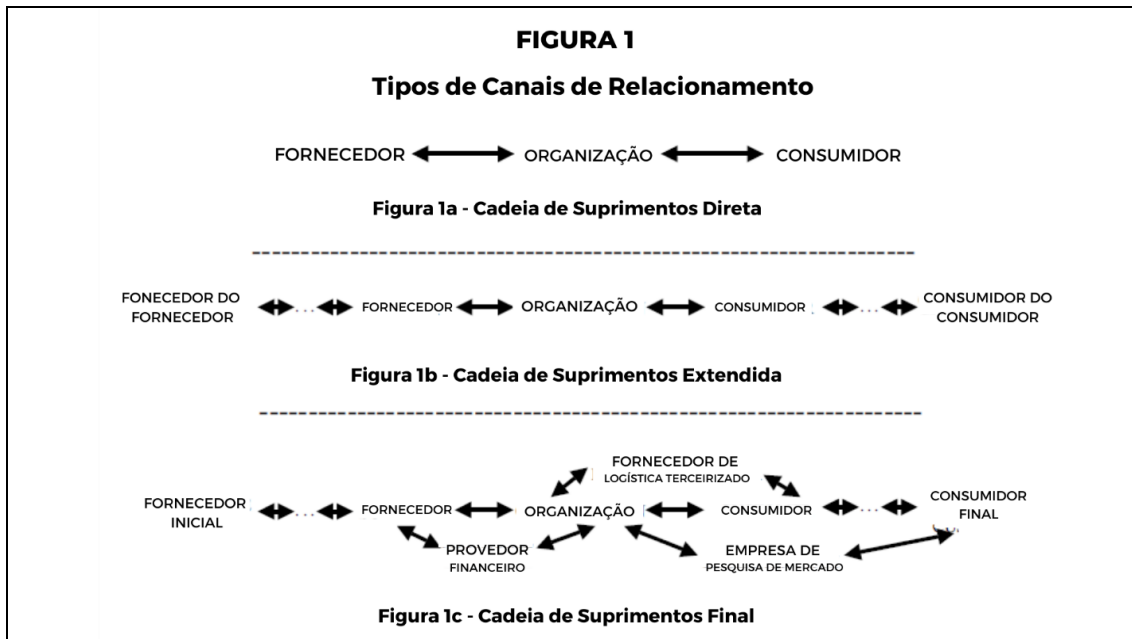


Figura 1: Tipos de Canais de Relacionamento. Fonte: Mentzer (2001), adaptado pelo autor.

No exemplo da figura 1, é possível observar que uma cadeia grande e complexa é capaz de englobar provedores financeiros e provedores de logística terceirizados que auxiliam nos fluxos de processos e acarretam um maior valor agregado ao produto, aumentando o número de estágio que o produto percorre até chegar ao consumidor final. O tamanho e a complexidade da cadeia de suprimentos são decorrentes do tipo das empresas participantes e os produtos ou serviços comercializados.

Por fim, não visão de Ballou (2006), as cadeias de suprimentos podem ser entendidas como um fluxo ou sistema em que os recursos são convertidos em produtos, dependente do estágio no processo nessa cadeia, englobando os fluxos de informações que percorrem a cadeia como um todo, tanto de cima para baixo quando no caminho inverso.

2.1.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

Após esclarecimentos quanto aos conceitos e reflexões sobre o contexto competitivo das empresas e sobre as cadeias de suprimentos, sendo estas de diferentes tamanhos e graus de complexidade, é importante apresentar o conceito

de gerenciamento da cadeia de suprimentos, elencando os principais objetivos, as consequências e os entraves dessa gestão.

Dessa maneira, a título de definição, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, conforme Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, (2010), é um conjunto de abordagens que possuem o intuito de gerir a eficiência e o trabalho dos integrantes da cadeia, tendo-se como resultado a minimização dos custos, desde que o nível de serviço seja mantido em padrões adequados, no tempo e quantidade precisos.

Conquanto, segundo Wanke (2010), o gerenciamento da cadeia faz referência à coordenação dos fluxos de produtos e informações entre os elos, indo do fornecedor até o cliente, sendo essencialmente dependente da logística para um bom funcionamento da cadeia, que seria facilitado por uma integração da cadeia de suprimentos.

Por outro lado, consoante Mentzer (2001), o gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação sistêmica e estratégica das tradicionais funções de negócios (escopo funcional da cadeia de suprimentos), além de táticas entre essas funções dentro de uma determinada empresa e entre os negócios dentro da cadeia de suprimento, tendo como objetivo melhorar o desempenho de longo prazo tanto das empresas individuais e quanto da cadeia como um todo. Por conseguinte, essa definição será utilizada como base teórica para os fins dessa pesquisa.

Ainda de acordo com Mentzer (2001), o escopo do gerenciamento da cadeia de suprimentos é dividido em funcional e organizacional. Por conseguinte, o escopo funcional faz referência as funções tradicionais de negócios que serão incluídas ou excluídas durante o a implementação e o processo de gerenciamento. Ademais, o escopo organizacional se refere aos tipos de relacionamentos entres as empresas participantes da cadeia, considerando quais relacionamentos são relevantes na implementação e no processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos.

FIGURA 2

MODELO DE GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

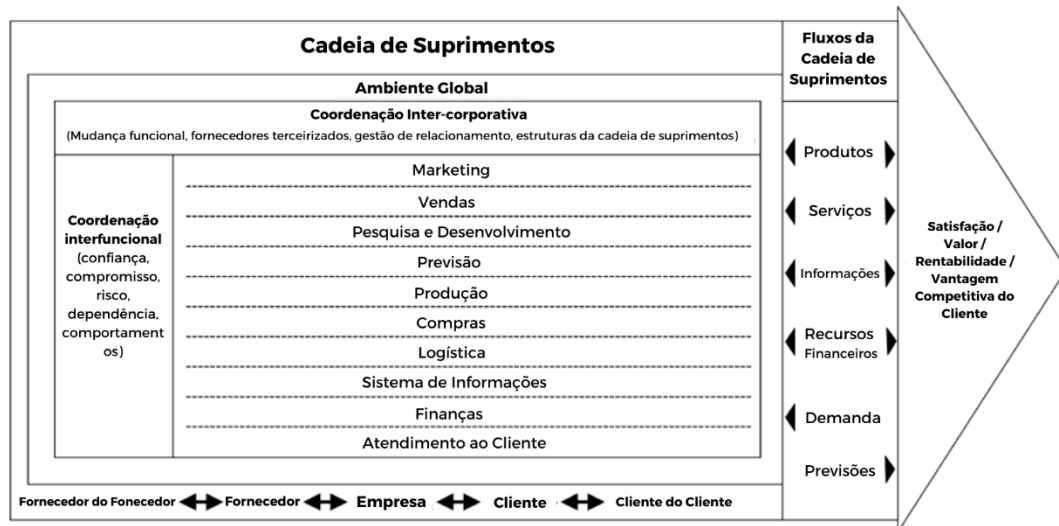


Figura 2: Modelo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Fonte: Mentzer (2001), adaptado pelo autor.

Tendo essa definição, fora possível criar um modelo conceitual sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ilustrado na figura 2. Essa cadeia mostra o fluxo direcional da cadeia, considerando produtos, serviços, recursos financeiros, as informações associadas a esses fluxos e os fluxos informacionais de demanda e previsões. Nesse modelo, marketing, produção, vendas, logística, tecnologia da informação, atendimento ao cliente e outras funções tradicionais são responsáveis por gerenciar e realizar esses fluxos dos fornecedores do fornecedor até os clientes do cliente, almejando, como objetivo mor, gerar valor e causar satisfação no consumidor. Além disso, também é possível verificar a necessidade e a importância crítica do valor percebido e da satisfação do cliente para obter vantagens competitivas e lucratividade para toda a cadeia.

Inobstante, há também a coordenação interfuncional e inter-corporativa, tangentes ao papel das funções de negócio individuais e à coordenação entre as funções e as empresas. A interfuncional diz respeito à análise das funções de confiança, comprometimento, risco e dependência da viabilidade do compartilhamento funcional interno e coordenação. Já a inter-corporativa engloba a mudança funcional dentro da cadeia de suprimentos, o papel dos fornecedores terceirizados, a maneira de gerenciar o relacionamento das empresas, além da

viabilidade de diferentes estruturas de cadeia de suprimentos. Ou seja, a coordenação interfuncional diz respeito à uma análise mais interna das funções da empresa individual frente aos parceiros, enquanto a coordenação inter-corporativa faz referência ao convívio e relações com as outras empresas da cadeia, tanto os elos fixos quanto os terceirizados. Ademais, é importante ressaltar que esses fenômenos variam de acordo com cenários globais, portanto eles também são mencionados no modelo.

2.1.2 Integração da Cadeia de Suprimentos

Com as definições e o esquema apresentados acerca do gerenciamento da cadeia de suprimentos, fica evidente que um bom gerenciamento possibilita adquirir benefícios e vantagens competitivas tanto para a empresa em si quanto para a cadeia de suprimento como um todo. Para além desse gerenciamento, há a integração da cadeia de suprimento, teoria que almeja proporcionar um gerenciamento mais efetivo e integrado de todos os processos da cadeia, garantindo informações mais precisas, decisões mais acertadas e menos risco às contingências.

Nessa linha, na visão de Pollegriotti (2001), a integração da cadeia de suprimentos tem como objetivo aumentar o relacionamento entre as empresas que participam do fluxo de processos do produto ou serviço e gerar vantagens a partir disso. Por intermédio do compartilhamento de informações em todas as etapas e por todos os agentes, há um estreitamento dessas relações, o que possibilita uma melhor organização do fluxo e dos processos, permitindo identificar e retirar os retrabalhos, otimizando ao máximo o desempenho da cadeia de suprimentos.

Em relação ao compartilhamento de informações, mais adiante, na seção ferramentas colaborativas, serão descritas algumas ferramentas que possibilitam esse compartilhamento eficiente, fidedigno e em tempo real. Todavia, apesar de descritas mais a frente, para uma cadeia integrada de forma eficiente, seu uso é fulcral para um desempenho favorável, pois, segundo Serra (2016), possibilita

enxergar gargalos, pontos de melhoria, além de possibilitar que pontos favoráveis sejam descobertos, evidenciados e replicados ao longo da cadeia.

Concomitante a isso, de acordo com Wanke (2010), para que uma gestão da cadeia de suprimentos seja eficaz e vantajosa para todos os participantes, faz-se mister que haja integração das atividades de cada integrante, podendo ocorrer em processos-chave e em processos de nível operacional. Dessarte fica evidente a importância dessa integração, tanto no nível tático/estratégico quanto no operacional, para que a cadeia de suprimentos tenha um bom desempenho e que vantagens competitivas sejam criadas para beneficiar esses agentes e ter um bom desempenho frente aos concorrentes e às exigências dos consumidores. Ademais, é importante salientar que esse mesmo autor ressalta a importância da logística como um fator essencial nesse processo de integração da cadeia de suprimentos e seu consequente bom funcionamento.

Apesar da integração da cadeia de suprimentos ser possível e benéfica, ela também apresenta alguns desafios que são presentes mesmo com uma excelente metodologia de compartilhamento de informações e estratégias conjuntas. Sobre esses desafios, de acordo com Serra (2016), um dos maiores é sobre essas estratégias conjuntas, principalmente na dificuldade de se criar estratégias eficientes que abarquem a estratégias de outras cadeias também, como a de desenvolvimento, cadeia esta que faz referência às atividades para criação e apresentação de um produto novo para o mercado. Ainda consoante à mesma autora, outro desafio dessa integração está em conseguir atender ao nível de exigência do serviço desejado pelos consumidores, preocupando-se em diminuir os custos relativos para os participantes da cadeia de suprimentos. Ademais, alguns fatores dessa rotina integrada da cadeia são motivos de risco quanto ao atendimento pleno desse nível de serviço desejado e à redução de custos para os participantes, sendo eles: ter clareza quanto a projeção de qual seria o nível de serviço desejado; o cumprimento dos prazos de transporte; a utilização de terceirizados; a produção enxuta e o modelo *just in time*.

Outrossim, de acordo com Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, (2010), quando há integração da cadeia de suprimentos, a dependências entre os elos é significativa, e isso implica que todos os resultados têm impactos na cadeia como um todo, sejam bons ou ruins.

Acerca da integração, sobre os riscos e desafios encontrados, e de acordo com Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, (2010), um desses desafios está na utilização eficiente de estoques e seu consequente controle. Essa “problemática” do estoque diz respeito a necessidade de se manter produtos estocados (que implica em custos e capital parado) que normalmente são utilizados para tentar suprir a incerteza e os riscos provenientes de variações na demanda. Dessarte, o maior desafio nesse caso é conseguir fazer uma boa previsão da quantidade que será necessária para atender à demanda e as flutuações que possam ocorrer, objetivando baixo impactos nos custos e considerando também o tempo necessária para o ressuprimento.

Ademais, outro desafio, segundo Simchi-Levi; Kaminsky; Simchi-Levi, (2010), está em causar congruência entre os custos de fabricação e o de transporte. Nesse caso, a cadeia de suprimentos integrada deverá criar estratégias conjuntas que abordem essas questões, e o principal conflito de escolha é: optar ou por uma produção enxuta, com níveis de estoque baixos e consequentes maiores custos de transporte, ou níveis de estoque elevados, o que trava o capital que poderia ser usado para investimentos, mas acarreta menores custos de transporte, haja vista que os produtos serão entregues com menor frequência.

Por fim, segundo Simchi-Levi et al. (2010), outro desafio encontra-se na realização da própria integração com a cadeia de suprimentos, considerando o mercado cada vez mais acirrado e concorrido, aderir às cadeias de suprimentos integradas pode ser uma questão de imposição do mercado, e não apenas uma escolha espontânea da empresa. Essa pressão pode vir tanto dos parceiros fornecedores quanto dos clientes consumidores, haja vista que todos querem otimizar seu desempenho e obter vantagens. No entanto, apesar desses benefícios já citados, esses autores salientam que a integração de informações pode diminuir, por exemplo, o poder de barganha quanto aos preços de compra de varejistas com seus fornecedores. Sendo assim, é importante que a integração gere vantagem competitiva para a cadeia, mas também para a empresa de forma que este perceba que sua relação com a cadeia seja vantajosa para si e para os outros integrantes.

Conforme salientado anteriormente, a logística possui um papel fundamental na cadeia de suprimentos, sendo peça chave para integração e um bom gerenciamento da cadeia. De acordo com Ballou (2006), toda a cadeia de suprimento depende da logística, haja vista que seu desempenho eficaz deriva

desse componente logístico apropriado. Dessa forma, percebe-se a importância da logística no resultado do gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.1.3 Logística

No que tange ao papel da logística, segundo Bowersox e Closs (2001), parte de seu objetivo é gerar meios para facilitar a integração ou conexão da cadeia de suprimentos. Dessa forma, entende-se que seu objetivo é possibilitar que o produto esteja disponível para o consumidor no momento e no local apropriado, considerando-se o menor custo possível para tal.

Noutra definição, logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo (NOVAES, 2001, p.36). Ademais, ressalta-se que o conceito de logística vem sendo aprimorado ao longo dos anos e as empresas estão cada vez mais ligadas aos resultados que um eficiente processo logístico pode acarretar, principalmente acerca das vantagens competitivas.

Consoante Ballou (2006), a logística é parte integrante do processo de gerenciamento e integração da cadeia de suprimentos, podendo ser definida como um processo que engloba todas as atividades que são de suma importância para a disponibilização de bens e serviços ao consumidor, considerando o momento correto tanto para disponibilizar os produtos quanto para o recolhimento destes, a chamada logística reversa.

Ainda de acordo com o mesmo autor, no que diz respeito à logística empresarial, este conceito considera que o fluxo das mercadorias deve ser acompanhado desde o seu ponto de partida, passando por todas as transformações, até chegar a hora em que serão descartadas. Ou seja, esse gerenciamento se estende por toda a cadeia, corroborando a ligação dependente entre um bom gerenciamento da cadeia de suprimento e um bom processo logístico.

Para Ballou (2010), logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações

relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Para Wanke (2010), a logística é formada por alguns paradigmas, como o custo total, a melhoria de serviços, a presença local e o ressuprimento enxuto. O custo total tem por objetivo encontrar meios de se minimizar os custos com base em um determinado tipo de serviço. Por outro lado, a melhoria contínua implica na busca pelo aperfeiçoamento dos fluxos de produtos, não focando apenas nos recursos utilizados, mas no produto e no processo que o englobam. Por fim, o ressuprimento enxuto, que engloba entregas menores em frequências maiores, diminuindo a necessidade de altos custos com estoques desde que o mantenha abaixo dos níveis críticos.

Dessarte, tendo em vista que a logística permite o gerenciamento eficiente do fluxo de recursos, produtos, serviços e informações para se atender, no maior nível possível, os consumidores, entregando-lhes no momento certo e nas condições adequadas, podemos afirmar que uma cadeia de suprimentos integrada gera subsídios para uma logística eficiente, e uma logística eficiente ajuda significativamente na eficiência de integração de toda a cadeia.

2.1.4 *Core Competence*

Tendo em conta o gerenciamento e as atividades que dão suporte a uma boa integração da cadeia de suprimento, é necessário destacar o *Core Competence*. Este é um conceito criado para dar nome ao núcleo de conhecimentos especializados de alto valor estratégico que cada empresa possui, pontos onde apresentam maior excelência e aptidão. Segundo Prahalad e Hamel (1990), o Core Competente é a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva para as empresas.

Dessa forma, possuindo atividades em que apresentam maior aptidão e com uma cadeia de suprimentos integrada entre os elos do sistema, as empresas passam a ter tempo e recursos para focar em atividades mais chaves para o seu desempenho, o chamado *Core Competence*, conceito que sugere maior foco no

negócio principal da empresa (Prahalad e Hamel, 1990). Ademais, tendo as companhias cada vez mais focadas no seu núcleo de conhecimentos especializados, uma integração da cadeia de suprimentos se faz cada vez mais proveitosa e desejável, haja vista que agora cada empresa estará focada no seu principal papel, e atividades secundárias (mas também importantes) ficarão a cargo dos demais elos.

Em definição, de acordo com esses mesmos autores, um *Core Competence* é composto por três características básicas. O primeiro diz respeito à necessidade de ser versátil e proporcionar acesso a uma ampla variedade de mercados. O segundo é acerca do valor percebido pelo cliente final, onde o *Core Competence* deve ter contribuição significativa aos benefícios percebidos pelo consumidor final. Todavia, salienta-se que essa contribuição relevante não necessariamente precisa ser “tangível” (visível aos olhos ou facilmente compreendido), pois o consumidor irá se atentar ao benefício final que aquilo engendra, e não as nuances técnicas proporcionadas pela competência responsável por este benefício.

Por conseguinte, a terceira faz referência ao fato de que o *Core Competence* deve ser de difícil imitação pelos concorrentes, garantindo “exclusividade” da empresa que o domina, pois, caso contrário, não poderá ser utilizado como um diferencial competitivo em relação à concorrência.

Corroborando o dito acima, Novaes (2007) mostra que a satisfação do cliente passa a depender de todos os integrantes da cadeia de suprimentos e Gomes (2014) afirma que atualmente a competitividade não se encontra mais no âmbito das empresas, mas na competição entre cadeias de suprimento, ou seja, o desempenho eficiente apenas em uma empresa não é mais o grande diferencial, para se destacar, as empresas precisam se reunir em cadeias, focando no *Core Competence* de cada uma para se poder, assim, conquistar uma vantagem competitiva nesse mercado cada vez mais agressivo e disputado.

Uma *Core Competence* não é constituída por uma habilidade ou tecnologia isolada, mas sim por uma complexa harmonização de múltiplas habilidades e tecnologias (Prahalad e Hamel, 1990).

Ademais, de acordo com Novaes (2007), há décadas que algumas empresas já entenderam como é fulcral se trabalhar terceirizando alguns serviços na elaboração

de seus produtos, almejando focar no denominado *core competence* da sua respectiva empresa, naquilo que possui desempenho exímio. Nesse ponto, segundo Serra (2016), é notável a necessidade de congruência na cadeia de suprimentos, haja vista em como o desempenho final depende da atuação de cada elo.

2.2 Ferramentas colaborativas

Tendo em vistas as relações e conceitos citados até agora, fica evidente a importância de uma integração da cadeia de suprimentos, haja vista os benefícios e as vantagens competitivas que podem originar desse processo de integração. Para tal, alguns métodos e ferramentas foram criados com intuito colaborativo de se integrar as operações realizadas pelas empresas, contando com trocas de informações, melhoria de processos internos, além de comunicação e responsabilidades sobre todo o fluxo da cadeia de suprimentos.

Dentre esse conjunto de métodos, de acordo com Serra (2016), surgiram os chamados programas de resposta rápida (PRRs), que são ferramentas que as empresas se utilizam para integrarem suas cadeias, compartilhando informações com seus membros e dividindo responsabilidades.

Em relação aos tipos de PRRs, eles variam desde a troca de informações podendo chegar até o gerenciamento completo de estoque do cliente sendo realizado pelo próprio fornecedor. Neste, o cliente final, dono do estoque, acaba por transferir a responsabilidade de acompanhamento e suprimento para o seu fornecedor. Quando isso ocorre, segundo Simchi-Levi, D; Kaminsky P.; Simchi-Levi E. (2010), o fornecedor passa a ter informações importantes sobre os níveis de estoque e as possíveis demandas de seus clientes, podendo, assim, analisar e planejar melhor suas entregas, diminuindo o lead time e trazendo benefícios para ambas as partes.

Acerca desse compartilhamento de informações, consoante Wanke (2010), há dois tipos relevantes de utilização dessas informações: o primeiro faz referência ao benefício que toda cadeia recebe por conta desse compartilhando, tendo em conta que uma melhor previsão de demanda impacta tanto as políticas de estoque quanto

o planejamento da produção; já o segundo seria um aprimoramento da primeira, onde essas informações seriam subsídios para uma gestão mais eficiente, almejando melhorias contínuas, como, por exemplo, a técnica Just in time que foca num ressuprimento enxuto, com entregas mais frequentes e com menores quantidades.

Nesse contexto de informações, de acordo com Wanke (2010), a tomada de decisão dos elos se torna mais eficaz e direta quando há esse compartilhamento de informações entre os agentes da cadeia. Todavia, para que haja um compartilhamento seguro, atualizado e íntegro, é fulcral que essa tramitação seja eficiente, e muitas vezes os EdIs (*Electronic Data Interchange*) são utilizados, variando desde identificações corretas de produtos por código de barras até o *scanning* para facilitar o fluxo de mercadorias.

No tocante aos resultados já obtidos por meio dessas ferramentas colaborativas, via pesquisa Zachary, Nix e Lusch (2011), segundo Serra (2016), as empresas que se utilizaram de ferramentas de compartilhamento de informações e outras iniciativas de integração desenvolveram maior eficiência quanto aos seus processos e melhores resultados gerais. Além disso, segundo essa mesma pesquisa, a probabilidade de se alcançar resultados melhores e com mais eficiência depende da escolha de um parceiro integrativo de qualidade, e quanto mais expertise esse parceiro tiver, considerando melhorias em processos e trocas de informações, mais proveitoso será para as empresas da cadeia como um todo.

Nas próximas subseções, consoante ao trabalho de Serra (2016), serão apresentados cinco tipos de ferramentas colaborativas para integração da cadeia de suprimentos, considerando os métodos discutidos na literatura, como em Wanke (2010) e Gomes (2014). Nessas apresentações, será exibido as características de cada ferramenta e as aplicações para as empresas da cadeia de suprimento.

2.2.1 *Quick Response* (QR)

Esse talvez seja um dos métodos mais conhecidos, o *Quick Response* (QR), que surgiu na década de 1980 como forma de tentar amenizar os problemas encontrados pelas empresas manufactureiras. Estes problemas derivavam de um lead time longo e inflexível, o que causava divergência quando havia alteração na demanda.

Como consequência desses problemas citados, estoques são criados para tentar suprir esse atraso nas entregas e tentar não abaixar os níveis de serviço da empresa. Todavia, para Serra (2016) e Cheng e Choi (2010), a criação de estoques vai na contramão do indicado, pois, quando se cria estoques grandes, as ineficiências e falhas da cadeia de suprimentos são mascaradas ou não observadas com devida atenção, além do custo financeiro que um estoque exige. Para esses autores, um estoque menor com um lead time curto gera menores custos aos clientes finais, considerando que esse estoque menor também acarretará menos custos para o produtor. Não obstante, as incongruências e os retrabalhos também poderão ser observados com maior facilidade e corrigidos de maneira mais clara, o que também diminuirá os custos gerais do fluxo dos produtos pela cadeia.

O QR, além de necessitar de um auxílio tecnológico para funcionar efetivamente, também precisa, de acordo com Wanke (2010), considerar não só as informações que estão sendo repassadas, mas também o momento em que são repassadas. Em outras palavras, não basta apenas a empresa cliente avisar sobre os níveis de estoques após a verificação, é necessário que esse intercâmbio de informações seja feito em tempo real, sendo coletado no ponto de venda e repassado em instantes ao fornecedor, para que este possa se programar em relação a oferta e realizar sua previsão de demanda.

Com esse compartilhamento em tempo real e fidedigno ao que está ocorrendo nos pontos de venda, o QR, assim como a integração da cadeia de suprimentos em si, tem a premissa da relação ganha-ganha, onde todos os integrantes serão beneficiados de alguma forma, seja ou em custos menores para o transporte ou em custos menores de aquisição. Porém, é válido ressaltar que neste método a

responsabilidade sobre as decisões e resultados da cadeia é compartilhada entre os integrantes dela (CHENG E CHOI, 2010).

Em relação a sua composição, o QR é formado pelo compartilhamento de informações através de programas integrativos, em tempo real, originadas no cliente do cliente final e repassadas até o fornecedor do fornecedor. Todavia a utilização desses programas requer um alto investimento e eles não estão livres de erros. Em relação aos pequenos empreendedores, esses altos custos de investimentos em sistemas de integração de informações são a razão de muitos não conseguirem implementar o QR em suas rotinas, perdendo a chance de construir vantagens competitivas. Por exemplo, com essa troca de informações, é diminuir os erros de previsão, os quais podem causar o chamado “efeito chicote” da demanda (LEE ET AL., 1997).

No tangente à execução desse método, consoante Palmer e Markus, 2000 apud Cheng e Choi (2010), o QR têm 4 níveis de execução, sendo que o nível antecessor sempre é base necessária para a execução do nível subjacente. No primeiro nível, a missão é encontrar sistemas de automatização para auxiliar o fluxo de informações entre os elos, principalmente os que originam na empresa cliente e vão para os fornecedores. Para coordenar esses fluxos, de acordo com Serra (2016), pode se utilizar de instrumentos como o UPC (código de barras), sistemas EDI e PLU Codes que permitirão uma melhor gestão dos estoques e do lead time.

No nível 2, com esse compartilhamento inicial de informações do nível anterior, é possível já realizar a automatização de algumas funções, como a reposição do estoque pelo fornecedor, por exemplo. Nesse nível, as informações compartilhadas dizem respeito a faturamentos, pedidos de embarque e status de pedido, sendo automatizadas pelo sistema e apresentadas de maneira clara ao fornecedor. Desse modo, com auxílio dos sistemas de EDI, o fornecedor pode realizar ações mais rápidas e precisas, podendo, assim, diminuir o efeito chicote da cadeia, haja vista que conhecerá a realidade de vendas da empresa cliente, aprimorando o abastecimento.

Na etapa subsequente, no nível 3, a melhoria ocorre nos arranjos feitos na hora do embarque da distribuição dos produtos, estes que foram demandados pela empresa cliente através do sistema EDI apresentado no nível anterior. Além disso, tendo em mãos os dados referentes ao antes e depois da temporada (caso de

empresas manufatureiras e regiões turísticas), também é viável uma melhor previsão de vendas e gestão da produção e entrega.

No último nível, o de número 4, o próprio fornecedor passa a ser o responsável pelo gerenciamento do estoque da empresa cliente. Nessa etapa, as ineficiências e os retrabalhos podem ser corrigidos, possibilitando uma integração estratégica e, de acordo com Serra (2016), com muitas oportunidades notórias. Desse modo, devido à complexidade deste nível, à complementariedade dos níveis em sequência, e ao fato de que o fornecedor passa a ser parte imersa na empresa clientes, o nível 4 é considerado o mais avançado e acaba por gerar também uma relação de maior dependência entre os integrantes da cadeia.

Ante o exposto, é evidente que esse método pode acarretar vários benefícios para a cadeia, todavia, é bastante dependente de tecnologias. Essa dependência engendra custos de investimento e de manutenção por parte dos agentes, e sua implementação pode ser uma barreira por falta de capital. Segundo o descrito por Serra (2016), por esses fatores de necessidade de altos investimentos em tecnologias, muitas empresas acabam por esperar a consolidação dessas tecnologias para depois adentrar e utilizar.

2.2.2 *Efficiente Consumer Response* (ECR)

Esse método denominado *Efficiente Consumer Response* (ECR), consoante Wanke (2010), foi criado nos Estados Unidos, no setor de supermercadistas. Neste setor, de acordo com CHING (2010); BERTAGLIA (2003), onde se tinha margens de contribuição muito espremidas, uma estratégia para se diminuir os custos se fazia totalmente necessária, considerando o aumento recorrente no preço dos recursos e a acalorada competitividade que esse ramo possui, em que clientes desejam produtos com preço baixo, mas com alta qualidade e valor agregado.

Para Bertaglia (2003), o ECR é derivado do método anterior (QR), mas a primeira ação para sua implementação deve almejar encontrar e entender quais são as expectativas do consumidor, a partir disso, todas as decisões devem considerar esse pressuposto. Porém, ainda para este mesmo autor, as empresas que fazem

parte da cadeia, objetivando uma implantação correta e efetiva, devem estar dispostas a mudarem suas formas de relacionamento.

De acordo com Serra (2016), esse método objetiva a criação e agregação de valor para o cliente final em todas as partes tangentes à cadeia de suprimentos, principalmente ao valor agregado a redução de custos. Concomitante a isso, na visão de Ching (2010), o valor para o cliente final só é criado quando este consegue perceber essa melhoria, como na presença de preços mais baixos, na entrega de produtos novos ou frescos para consumo ou até mesmo na diversidade de produtos disponibilizados para escolha. Por outro lado, para que isso seja alcançado e esse valor agregado chegue até a percepção do cliente final, faz-se mister o desenvolvimento de maneiras para redução do nível tanto de estoques quanto de custos e desperdícios de itens, podendo, desse modo, gerar maior eficiência para a cadeia de suprimentos.

Sendo assim, de acordo com o exposto no trabalho de Serra (2016) e consoante Ching (2010), o ECR possui quatro estratégias desenvolvidas, sendo elas:

Entrada de novos produtos: Considerando que o ciclo de vida dos produtos tem se tornado cada vez mais baixo, e que o consumo e a competição estão cada vez mais aflorados mundialmente, a criação de novos produtos é importante para a manutenção no mercado. Nessa estratégia, todos os elos da cadeia são responsáveis por, em conjunto, realizarem o processo de teste e introdução de novos produtos, dividindo pesquisas e decisões necessárias, como a avaliação dos produtos testados e a efetivação dos aprovados no mercado consumidor de fato. Para ser feito com sucesso, é preciso uma simbiose entre os participantes da cadeia, onde todos estão envolvidos e interessados nos resultados, assumindo-se a responsabilidade e compromisso a respeito da criação do produto.

Sortimento: Além do dito anteriormente, os consumidores também almejam possuir uma ampla possibilidade de escolhas. Para isso, nessa estratégia, o objetivo perpassa por encontrar o mix de produtos que irá atender as expectativas dos consumidores, mantendo os espaços em ambiente de loja e os estoques em níveis ótimos. Para isso utiliza-se do conceito de gerenciamento de categorias e de sua composição interna. No entanto, para que essa estratégia seja alcançada é necessário que cada membro da cadeia forneça informações de perfil dos clientes, a

fim de que ao se observar todas elas, se possa compreender o comportamento de consumo dos clientes e determinar o mix correto de produtos.

Promoção: Com o avanço das tecnologias e dos conceitos de marketing, variadas práticas de promoção foram apresentadas ao mercado, e muitas vezes, as empresas acabam por realizar práticas de promoção que são pouco eficientes ou até mesmo ineficazes. Quando isso ocorre, há impactos tanto para cadeia como um todo quanto para a percepção de valor dos clientes, e isso pode concretizar o aumento de custos e revelar ineficiências dessas políticas para todos os níveis da cadeia. Assim, o ECR preconiza que acordos sejam declarados e formalizados quanto às promoções entre os integrantes da cadeia de suprimentos, e que descontos contínuos sejam oferecidos de acordo com a eficiência apresentada por esta. Noutro giro, na visão de Wanke (2010), a necessidade de estratégias de promoção pode ser mitigada com a utilização de mix de produtos por meio do gerenciamento de categorias.

Reposição: Já essa estratégia almeja otimizar a reposição dos produtos. Para isso, os integrantes se utilizam de sistemas eletrônicos de recebimento de pedidos, do uso de código de barra para identificação SKUs (*Stock Keeping Unit*) no fornecedor e na empresa cliente, do emprego de meios informatizados para recebimento de produto, e realizam pedidos para os fornecedores via sistemas EDI.

Concomitante ao exposto, de acordo com Wanke (2010), é bastante importante que haja uma padronização dos processos de pedido e ressuprimento, além de normas quanto ao intercâmbio de informações, padronização de transportes e formas de recebimento de produtos. Por conseguinte, para esse mesmo autor, o ECR é composto por cinco áreas principais, englobando (dentre os integrantes dessa cadeia) gerenciamento de categorias; intercâmbio de informações; ressuprimento contínuo do fornecedor no cliente; custeio ABC (*Activity Based Costing*); e padronização; conceitos que são similares aos apresentados por Ching (2010). Ademais, ressalta-se também a utilização de *cross-docking* pelo modelo de gerenciamento *just in time*, o que possibilita a não utilização de centros de distribuição, deixando a reposição mais eficiente e com estoques menores.

Em síntese, segundo Bertaglia (2013) e Serra (2016), o uso do ECR, por meio de sistemas complementares à estratégia da cadeia, possibilita a inserção mais rápida de produtos no mercado, focados no perfil dos consumidores, prezando pela

alta qualidade e rentabilidade, diminuindo as ineficiências, otimizando os espaços, diminuindo os custos e conseqüentemente criando valor para o cliente final.

2.2.3 *Continuous Replenishment (CR)*

Este método, o terceiro apresentado, é o *Continuous Replenishment (CR)*, e faz referência ao gerenciamento de estoques, mais precisamente no tocante aos níveis máximo e mínimo do estoque, almejando manter o nível de serviço. Na visão de Wanke (2010), esse método possibilita superar as flutuações derivadas de sazonalidades, de ações promocionais e de elevação dos preços que podem alterar o comportamento do consumidor. Ademais, parecido com o que ocorre no nível 4 do QR, nesse método o fornecedor também passa a ter a responsabilidade sobre o ressurgimento da empresa cliente.

Segundo Kerber (2009), essa política de troca de informações propicia o controle ótimo do estoque, deixando o processo mais eficiente, pois essa maior interação entre cliente e fornecedor possibilita uma melhor previsão de demanda e um estoque menor. Todavia, para obter sucesso com essa utilização, faz-se mister a confiança e o compromisso entre os integrantes da cadeia, tendo em conta que essas informações que irão gerar a base de informações para a tomada de decisão acerca das necessidades e das estratégias de ressurgimento.

Haja vista que o CR possibilita um controle maior das flutuações do estoque do cliente, em muitos casos, de acordo com Gomes (2014) e Kerber (2009), ele pode ser considerado uma etapa do método ECR, considerando que este também almeja otimizar a reposição e garantir níveis ótimos de estoque do cliente.

Resumidamente, em conformidade com Gomes (2014), o método CE possui vantagens e desvantagens na sua utilização. Como vantagens, há a possibilidade de diminuição de custos logístico e de inventário, mantendo os níveis de estoques ótimos. Isso engendra melhoria do nível de serviço e da disponibilidade de produtos para consumo, pois haverá maior eficiência na reposição de estoques. Por outro lado, as desvantagens estão relacionadas aos riscos que esse método gera durante sua execução, como a necessidade de um alto grau de confiança entre os

integrantes, numa relação sólida na cadeia como um todo. Além disso, o CR também pode acabar por diminuir o trabalho da empresa cliente e aumentar o nível de demandas operacionais e de planejamento do próprio fornecedor. Acerca deste, apesar de ser uma “desvantagem” para o fornecedor (aumentando seu nível de trabalho), ressalta-se que mesmo com esse aumento dos níveis exigidos, o ganho da cadeia pode superar esse ônus citado.

2.2.4 *Vendor Managed Inventory* (VMI)

Em relação ao quarto método, este é denominado *Vendor Managed Inventory* (VMI) e surgiu em meados dos anos 90 sendo uma consequência de projetos realizados pelo Wal-Mart e K-Mart (BLATHERWICK,1998). Geralmente, consoante Wanke (2010), é utilizado em situações em que o fornecedor possui maior poder de barganha que seus consumidores, como nos casos em que a empresa cliente necessita de algum produto em específico para que sua loja seja vista e frequentada por mais clientes do setor. Porém, também é possível utilizá-los em situações em que o fornecedor tenha menor poder de barganha, sendo preciso alguns ajustes específicos.

Para Corrêa e Corrêa (2007), o objetivo do VMI é mitigar o famigerado “efeito chicote” causado pelos efeitos de uma previsão errônea ou desfragmentada com base na previsão de pedidos dos clientes aos fornecedores. Para tanto, o método considera que cada integrante da cadeia deve se tornar responsável pela atividade na qual possui maior competência, algo semelhante a definição de *Core Competence*.

Um exemplo apresentado por Serra (2016) seria o caso em que o fornecedor possui maior habilidade em gerir e operacionalizar os SKUs (*Stock Keeping Unit*) do que seus distribuidores e empresas clientes. Nesses casos, é indicado que o mais competente realize a atividade, ou seja, como o fornecedor detém maior conhecimento e informações acerca dos SKUS, fica sob sua responsabilidade realizar a previsão de demandas. Além disso, o fornecedor também precisará ser o responsável por algumas atividades subsequentes à previsão de demandas, como o

ressuprimento e o gerenciamento de estoques das empresas clientes e a previsão de distribuição, considerando a demanda e as contingências do contexto.

No VMI, o fornecedor é responsável pelo gerenciamento dos estoques de seus clientes, podendo prever melhor sua demanda, programando suas atividades de forma alinhada, tornando eficiente o processo de produção e distribuição, diminuindo-se os custos com ineficiências, estoques desnecessários e logística (WANKE, 2010; CORRÊA E CORRÊA, 2007; PISSAIA, 2012).

Ademais, conforme exposto anteriormente, esse método é mais comum para os casos em que o fornecedor possui maior poder de barganha, construindo uma política com base na demanda de estoque empurrada. Todavia, há como adaptar aos casos em que o poder de barganha é inverso. Nessas situações, uma possível solução é o esquema de consignação, onde a empresa cliente recebe o produto do fornecedor sem que haja compromisso de comprá-los, somente se forem vendidos para os consumidores. Além disso, essa consignação normalmente é simplificada pois a previsão de demanda auxilia na definição da quantidade de produtos a serem distribuídos em forma de consignado, ou seja, o fornecedor entrega ao cliente aquilo que provavelmente ele venderá aos seus consumidores.

Para Wanke (2010), o VMI apresenta algumas características que permeiam sua realização, como: Verificação constante do nível de estoque dos SKU nos clientes varejistas; observação do estoque do fabricante a fim de se perceber a capacidade de produção de acordo com a previsão; realização da projeção da demanda de acordo com a chamada necessidade líquida de estoques de acordo com a fórmula: $NL = (\text{previsão de vendas} - \text{posição em estoque})$, em que a posição em estoque deve ser compreendida como a soma dos estoques existentes e que já estão programados para serem recebidos (SKUs) mas que ainda não chegaram ao varejista. Por fim deve-se comparar essas necessidades líquidas com o nível de estoque de segurança, a fim de que não se produza mais que o necessário caso as necessidades líquidas se encontrem abaixo do estoque de segurança, programando-se assim a logística para as próximas semanas ou meses.

Além dessa estimativa de demanda futura, a precisão do volume de reposição que auxilia o fornecedor necessita também considerar a frequência de reposição para que o nível de estoque não seja prejudicado pelo tempo de reposição, causando danos para o fluxo da cadeia de suprimentos como um todo.

Outra vantagem competitiva advinda da utilização desse método, de acordo com Pissaia (2012), é a possibilidade de tornar a marca cada vez mais rentável para os colaboradores, haja vista que o sortimento de produtos será otimizado, com lead time curto e seguro. Essa integração é feita quando a empresa cliente, por meio de sistemas como EDI e ERP (*Enterprise Resource Planning*), concede suas informações para o fornecedor, como, por exemplo, as vendas em tempo real e as políticas e estratégias de promoção. Com esse subsídio de dados, o fornecedor é capaz de se planejar e se adaptar às demandas nesses períodos, mesmo que haja flutuações, liberando os pedidos para embarque também por meio de sistemas a fim de se mitigar erros e imprecisões.

De acordo com Corrêa e Corrêa (2007), os aspectos necessários para que o VMI seja implementado são: os dados coletados devem ser coletados diretamente dos pontos de venda finais para que não ocorra distorções quanto as quantidades e necessidades de reposição, ou seja, os dados devem ser os mais fidedignos possíveis; ademais, o intercâmbio de informações entre fornecedor e empresa cliente, acerca de logísticas, produção e fluxo do estoque, deve ser auxiliados por meio de softwares e tecnologias que garantam seguridade dos dados; Por conseguinte, construir uma “biblioteca de modelos gerenciais”, como colocado pelo autor, onde possam ser consultados esses modelos para melhor adequar os tipos de produto ao perfil da demanda de acordo com cada varejista e assim diminuir os riscos quanto a previsão; por fim, uma gestão do conhecimento gerencial para coordenar esses modelos gerenciais deve ser objetivo em comum, haja vista que isso possibilita que no futuro estes possam ser adaptados e revisados de acordo com os novos contextos.

Dentre as principais diferenças existentes entre o método VMI e o apresentado anteriormente, o CR, podemos salientar, de acordo com Serra (2016), que apesar de tanto no VMI quanto no CR os fornecedores possuem responsabilidade sobre o gerenciamento dos estoques do cliente, no VMI a decisão quanto a reposição não é feita em conjunto, mas sim de acordo com a necessidade líquida projetada, diferentemente do método CR que considera apenas o nível máximo e mínimo de estoque.

Por fim, numa visão mais atual de como esse método está sendo implementado no Brasil e em outros dois países, a pesquisa coordenada e

executada pelo ILOS, com apoio da Revista Tecnológica, do CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*), da Universidade do Arkansas, da BVL e da Universidade Técnica de Berlin, com 105 empresas no Brasil, EUA e Alemanha sobre o Planejamento na cadeia de suprimentos revela que no Brasil apenas 40% das grandes empresas afirmam ter alguma iniciativa de VMI, enquanto na Alemanha esse percentual beira os 90% e nos EUA atinge a marca de 79%, conforme exibido na figura 3.



Figura 3: Colaboração Externa por meio de VMI. Fonte: Panorama ILOS - Planejamento no Supply Chain 2015

2.2.5 Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)

Por fim, temos o método denominado *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR), que, segundo Wanke (2010), pode ser visto como uma evolução de outros métodos colaborativos, como ECR. Na visão de Borges (2011), esse método teria a intenção de suprir as falhas encontradas em métodos como ECR, VMI e CR. Nesse método proposto, além do compartilhamento de informações por meio de sistemas, a previsão de demanda também é feita e compartilhada pelos integrantes da cadeia de suprimento a fim de se verificar quem possui a melhor precisão de vendas considerando o tempo e uma região geográfica.

O surgimento deste método é consequência do desempenho da empresa fabricante de alimentos, Nabisco, a qual possui como pretexto que a partilha de informações e a coleta de dados em pontos de vendas não seria capaz de gerar dados satisfatórios para a previsão adequada de demanda, não gerando as vantagens desejadas (WANKE, 2010).

O CPFR tornaria mais acessível o compartilhamento de informações entre empresas por sistemas EDI, além de desenvolver processos que visem a colaboração dos membros da cadeia e a estruturação destes. No entanto, é importante que esse método colaborativo não seja limitado por objetivos de diminuição de preços, já que se importa em balancear a partilha de riscos entre os integrantes da cadeia, sendo necessária uma relação sólida de confiança entre eles. Essa partilha de riscos é possível durante a previsão de vendas, bem como na divisão de responsabilidades. Para isso, o CPFR é compreendido como um método em constante replanejamento, sendo utilizado como um processo no qual são necessárias adaptações para que a colaboração e integração da cadeia seja alcançada com sucesso e crie vantagens reais para toda a cadeia produtiva (Silva, 2014). Segue, na figura 4, o modelo utilizado para o CPFR nas empresas:

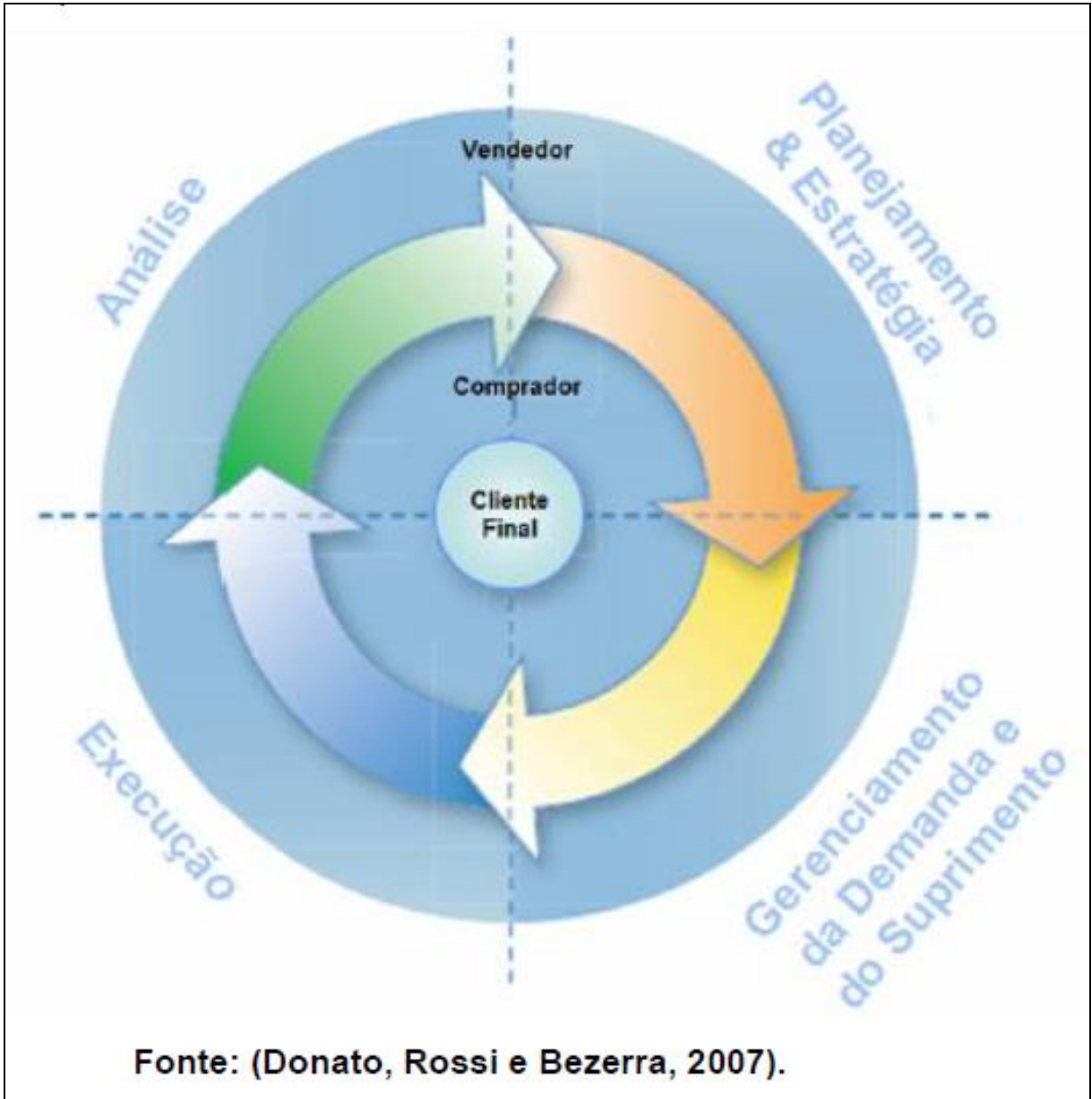


Figura 4: Processo CPFR

Sendo assim, de acordo com Serra (2016), o modelo acima desenvolvido pelo *Voluntary Interindustry Commerce Solutions* (VICS, 2004) – Figura adaptada por Donato, Rossi e Bezerra. (2007) - no maior comitê sobre o CPFR foi publicado em 2004 com diversos aspectos a respeito deste método. Publicações essas que ressaltam que o método citado se utiliza tanto da previsão de vendas quanto do gerenciamento de categorias, considerando melhores práticas em marketing que possam reduzir custos voltados para a logística da cadeia, além de redução do estoque.

Para isso o modelo dessa estrutura é composto por três participantes da cadeia. O primeiro membro é o fornecedor (quem vende); em seguida o comprador (empresa cliente) e em terceiro lugar o próprio consumidor (cliente final). Nesse esquema, segundo VICS (2004), a intenção é deixar claro que a satisfação do consumidor é de responsabilidade tanto do fornecedor quanto do comprador, sendo fulcral a colaboração entre esses agentes para que essa satisfação seja exequível.

Nesse âmbito, segundo VICS (2004), quatro práticas colaborativas são utilizadas pelo fornecedor e pela empresa cliente a fim de se alcançar a vantagem competitiva. A primeira delas é chamada de “estratégia e planejamento”, e nela o relacionamento entre fornecedor e empresa cliente deve ser estipulado, discutido. Além disso, deve-se também determinar o posicionamento da cadeia de suprimentos, gerenciando categorias por meio do mix de produtos e planejando eventos futuros.

Por conseguinte, a segunda prática recebe o nome de “demanda e gerenciamento”, momento em que se projeta as demandas de consumo para o período, definindo, além disso, as normas de embarque e pedido. Após essa etapa, entra-se na terceira, a chamada “execução”, onde a parte operacional é realizada pelos agentes, como o pedido, o embarque, a entrega da remessa, o ressuprimento de estoques e produtos nas prateleiras, um conjunto de atividades sequenciais que objetivam gerar entradas para a venda.

Por fim, mas não menos importante, há a etapa de número quatro: “análise”. Esta etapa aspira ser útil para gerar *feedback* e retroalimentação do sistema, algo fulcral para o desenvolvimento e aprimoramento do fluxo da cadeia como um todo. Aqui, indicadores são planejados e calculados, revisando métricas, ajustando e compartilhando informações de melhoria, o que engendra aprendizagem para melhoria contínua e monitoramento da execução das operações, atentando-se aos riscos.

De acordo com VICS (2004), é perceptível a análise de que as etapas não são necessariamente sequenciais e dependentes, podendo algumas serem executadas em ordem distintas, ou até mesmo executadas apenas partes das etapas. Nessa linha, quando essas etapas são realizadas desse modo parcial, tem-se o denominado “CPFR Lite”, que seria quando a cadeia prefere na colaboração em uma dessas etapas, não implementando o modelo colaborativo como um todo.

Ademais, na visão de Santos (2002), tal modelo possui nove passos para sua implementação, são eles: (1) realização de acordos e formulação de contrato para o relacionamento entre fornecedor e empresa cliente; (2) execução de um plano de negócios com a participação dos dois principais integrantes da cadeia; (3) projeção de vendas de acordo com cada empresa; (4) identificação; (5) análise de variações na demanda realizada pelo fornecedor em comparação à realizada pela empresa cliente; (6) organização e formulação do reabastecimento de produtos, (7) identificação e (8) análise de discrepâncias e exceções em ordens de pedido projetadas e (9) transformação das ordens realizadas em pedidos.

Dessarte, é notório observar que o método colaborativo CPFR (e CPFR Lite) é uma evolução dos métodos anteriormente apresentados, e objetiva gerar novas vantagens competitivas para as empresas. Para tanto, formaliza o relacionamento dos integrantes da cadeia de suprimentos de modo claro e objetivo, com isso, é possível se ajustar as contingências e buscar melhorias contínuas.

Por fim, de acordo com resultado da pesquisa do ILOS, com foco no CPRF, realizada com apoio da Revista Tecnológica, do CSCMP (*Council of Supply Chain Management Professionals*), da Universidade do Arkansas, da BVL e da Universidade Técnica de Berlin, 94% das empresas estadunidenses e 62% das empresas alemãs sinalizaram positivamente para a implementação de alguma iniciativa de CPFR. Já no contexto brasileiro, apenas 40% das empresas afirmaram possuir iniciativas de CPFR.

2.3 A Cadeia de Suprimentos de Hoteleira e o Turismo

Uma empresa hoteleira pode ser definida, de acordo com Castelli (2003) como uma empresa que oferece alojamento à clientela mediante pagamento de diária ou pacotes, atendendo turistas tanto em viagens de lazer quanto em viagens de negócios. De forma mais abrangente, na visão de Vieira & Cândido (2002), hotel é destinado a hospedar pessoas em viagens de negócios, lazer ou turismo possibilitando a eles conforto e bem-estar.

Por outro lado, o turismo em si é uma atividade que teve um bom crescimento no Brasil nos últimos anos, tendo expectativa de voltar forte no pós-pandemia, contribuindo novamente para a movimentação da economia, diversificando culturas e gerando circulação de pessoas.

O turismo e seu desenvolvimento dependem não só de atrativos, mas também dos atores públicos e privados, como, por exemplo, as hotelarias e os serviços de transporte. Os atores públicos normalmente estão mais relacionados à infraestrutura básica, como asfalto, rede de esgoto e energia, hospitais, delegacias etc. Já os privados, além de empreendimentos em outros aspectos que envolvem o turismo, atuam fortemente na recepção e acolhimento dos visitantes, sendo essa ação o que configura a dependente ligação entre o turismo e o setor de hotelaria.

Nessa linha de desenvolvimento do turismo, de acordo com Petrocchi (2009), é preciso que os empreendedores da região, mesmo que em pouca quantidade, se articulem para planejar, gerir e desenvolver a prática turística na região, e o poder público também pode participar, o que facilitaria o processo.

Nessa rede de produtos e serviços que o turismo demanda, o setor de hotelaria possui grande impacto no desempenho final, pois é responsável por atividades como alojamento, alimentação e até mesmo entretenimento dos visitantes, o que pode influenciar o julgamento do turista sobre determinada região, positivamente ou não. Além disso, com o advento da globalização, a concorrência por destinos turísticos está cada vez maior, e as exigências de seus complementares também está crescendo, englobando o setor de hotelaria que pode ser um grande diferencial para alguns públicos.

Por conseguinte, segundo Baptistella (2004), a localização, a qualidade no atendimento, os preços e o conforto das instalações são alguns exemplos que podem contribuir para um despertar de satisfação e preferência do hóspede, garantindo uma possível fidelização. Além disso, se bem integradas e gerenciadas, as cadeias de hotelarias são capazes de gerar vantagens competitivas para os seus integrantes, o que também seria bastante benéfico para o desenvolvimento do turismo na região, haja vista que contribuem diretamente para possuir excelência na prestação de serviços.

Sobre a ligação entre hotelaria e turismo, consoante Petrocchi (2007), a hotelaria faz parte do turismo e precisa interagir com os demais participantes da cadeia de suprimentos, influenciando o resultado conjunto e sendo influenciado pela ação dos outros, tanto positivamente quanto negativamente.

Os hotéis, segundo Medlik; Ingram (2002), desempenham papel importante na maioria dos países, pois oferecem instalações para transações de lazer, entretenimento e negócios, tornando-se essenciais à economia e às sociedades como o transporte adequado e a comunicação, contribuindo para a produção total de bens e serviços. Dentre os benefícios oriundos dos hotéis, os mesmos autores destacam que são importantes atrativos para os turistas, contribuindo para a captação de moeda estrangeira, sendo empregadores de mão-de-obra, distribuidores de produtos e até mesmo fonte de comodidades para os moradores locais, pois oferecem restaurantes, bares e outras instalações de utilização social da comunidade.

Como objetivo, os empreendimentos hoteleiros, de acordo com Castelli (2003), devem satisfazer seus visitantes entregando produtos e serviços de qualidade, e necessitam que todos os processos integrantes do sistema sejam controlados para se obter tal meta. Ou seja, necessita que sua cadeia de suprimentos seja gerenciada de maneira eficiente, maximizando resultados e diminuindo os custos em todas suas partes/etapas.

De acordo com Ballou (2006); Bowersox & Closs (2011), uma empresa de hotelaria deve gerenciar corretamente sua cadeia de suprimentos, pois será capaz de coordenar sistematicamente as principais atividades, além de aperfeiçoar o desempenho no longo prazo tanto da empresa em si quanto da cadeia como um todo.

Acerca dessas cadeias de suprimento de hotéis, de acordo com Song (2012), o estudo dessas cadeias permite entender a forma como se organizam para competir no mercado, considerando o ganho advindos tanto da parte a jusante quanto a montante na cadeia. Todavia, ainda de acordo com o mesmo autor, a atividade de se estudar a cadeia de suprimento dentro do setor de turismo e hotelaria é recente, possuindo poucos estudos sobre tal tema. Song (2012), também afirma que os estudos da Tourism Supply Chain Management (TSCM) ainda são muito incipientes,

necessitando de mais pesquisas para a correta aplicação das teorias e metodologias de organização do fluxo de informações em empresas turísticas.

2.4 Alto Paraíso do Goiás

O Município de Alto Paraíso do Goiás, inserido no Bioma Cerrado, está a 230 km de Brasília e 425 km de Goiânia, eixo este que é o mais povoado do Centro-Oeste brasileiro. Além disso, está incluso na Microrregião da Chapada dos Veadeiros, na região do Nordeste Goiano, sendo que esta região, assim como o município, é destaque no que tange ao turismo e atrativos naturais. O acesso à cidade pode ser realizado pelas rodovias GO-118/BR-010, ou por linhas de ônibus saindo de Brasília para Alto Paraíso (GO), que são oferecidas por empresas na Rodoviária Interestadual de Brasília, ou por automóveis de passeio. Nessa microrregião, além da cidade de Alto Paraíso do Goiás, encontra-se também as cidades de Cavalcante, Tocantins, Teresina de Goiás, Colinas do Sul e São João D'Aliança.

O destaque turístico da área se dá principalmente pela presença do Parque Nacional (PARNA) da Chapada dos Veadeiros, que foi criado pelo decreto nº 49,875, de 11 de janeiro de 1961, com denominação de Parque Nacional do Tocantins. Por conseguinte, em 1972 o nome do parque passou a ser Parque Nacional Chapada dos Veadeiros, sendo considerado, em 2001, como Patrimônio Natural da Humanidade pela UNESCO, e atualmente a unidade de conservação está sob a responsabilidade do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente (ICMbio, 2014). A cidade é parte integrante da Reserva da Biosfera Goyaz e está localizado na Área de Proteção Ambiental - APA do Pouso Alto, desde 2001, pelo Decreto n.º 5.419.

O município, de acordo com dados obtidos em busca online no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizada no ano desta presente pesquisa, possui área territorial de 2.593,904 km², com população estimada em 7.751 pessoas, o que gera uma densidade demográfica de 2.65 habitantes por km².

Todavia, segundo Pugas (2017), a população de turistas aumenta consideravelmente na alta temporada, normalmente entre junho e setembro, e em feriados prolongados, apesar de não ser consideravelmente quantificada. Outrossim, de acordo com dados de 2018, possui um PIB (Produto Interno Bruto) per capita de R\$22.173,34, o perfil etário também desempenha tendência semelhante à do estado de Goiás, em que as faixas mais representativas dizem respeito à população entre 10 e 14 anos e entre 20 e 24 anos de idade, segundo IBGE (2010).

A renda mensal do trabalhador formal é de 1,7 salário-mínimo (IBGE, 2019). A taxa de escolarização de estudantes com idades entre 6 a 14 anos é de 98% (IBGE, 2010). O Índice de Desenvolvimento Humano da cidade é de 0,713 (PNUD, 2010). Os setores agropecuários e de serviços são destaques na economia (IBGE, 2014). Apenas 45,8% dos domicílios possuem esgotamento sanitário (IBGE, 2010) e 4,4% dos domicílios urbanos contam com urbanização adequada (bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio) (IBGE, 2010).

O município de Alto Paraíso de Goiás surge do desmembramento do então distrito de Veadeiros, vinculado ao município de Cavalcante. A denominação Veadeiros vigorou até a sanção da lei estadual nº 4685, de 15 de outubro 1963, a partir da qual Veadeiros passou a denominar-se Alto Paraíso de Goiás (GOIÁS, 1963). Pela Lei Municipal nº 499/96, de 06 de dezembro 1996, foi criado o distrito de São Jorge, localizado a 36 km da sede municipal de Alto Paraíso e onde está a entrada para o Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros.

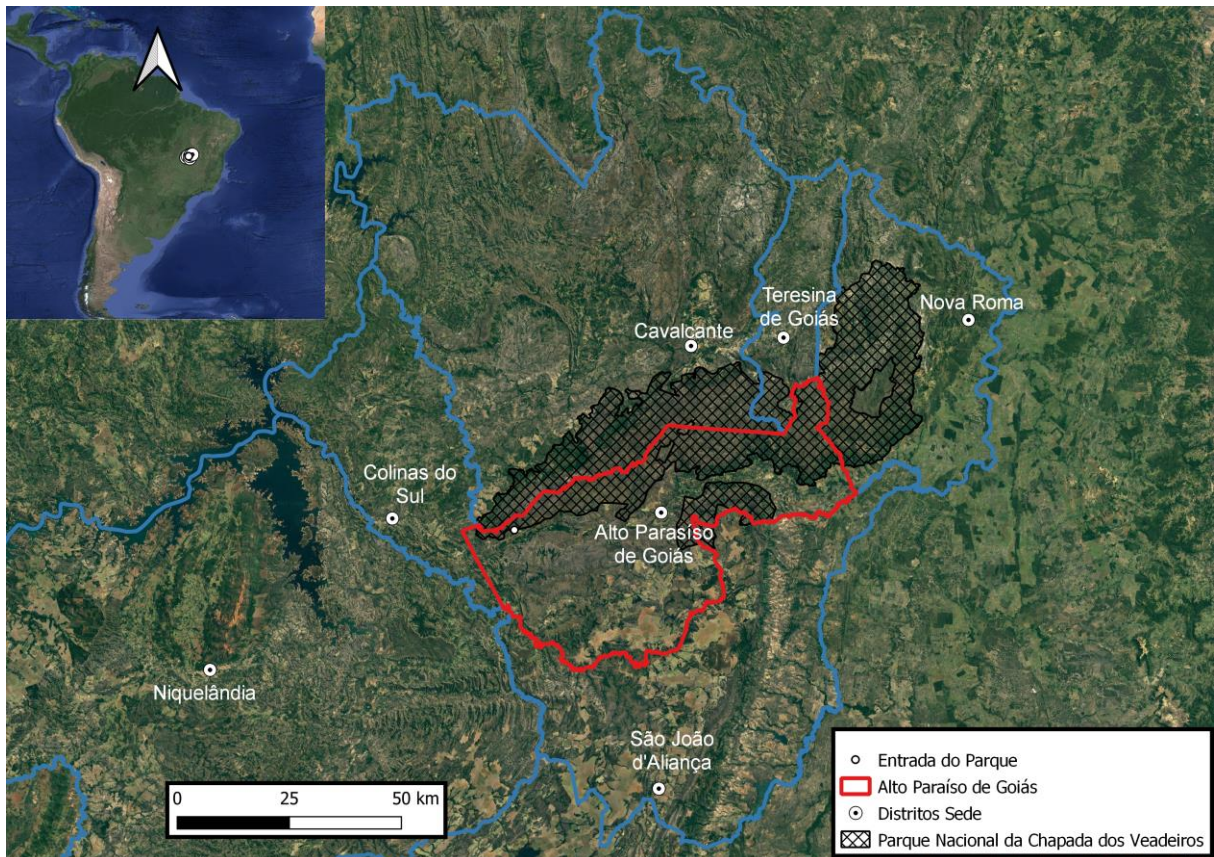


Figura 5: Delimitação geográfica do município de Alto Paraíso do Goiás (GO). Fonte: SILVA, Igor Santos.

2.5 Pequenos Empreendedores

Um pequeno empreendedor pode ser definido, de maneira coloquial, como alguém que desenvolve um produto ou serviço com intuito de resolver algum tipo de problema da sociedade, independentemente do setor de atuação.

O pequeno empreendedor, no Brasil, pode se enquadrar em alguns regimes jurídicos como, por exemplo, Microempreendedor Individual (MEI) e Empresário Individual (EI) da micro e da pequena empresa. Conforme a pesquisa encomendada pelo Sebrae (2014), as MPEs (micro e pequenas empresas) já respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e sua produção quadruplicou em dez anos, em 2001 elas geravam R\$ 144 bilhões e passaram para R\$ 599 bilhões, em 2011. Além

disso, de janeiro a setembro de 2020, 1,4 milhão de empresas foram criadas dentro das delimitações de MEIs ou MPEs.

Segundo Kos et al (2014), as micro e pequenas empresas são responsáveis pela sustentação da economia nacional, pois possuem um grande poder de geração de empregos, de circulação da moeda e um alto número de estabelecimentos no Brasil. Ademais, esses tipos de empresas empregam quase 52% da mão-de-obra formal, que corresponde a 40% da massa salarial brasileira.

Como definição de critérios para classificar uma empresa como micro ou pequena, no Brasil, há algumas opções. A Tabela 1 apresenta 3 metodologias de definição, tanto de instituições financeiras oficiais quanto de outros órgãos reguladores.

	Critério de enquadramento	Valor da Receita	Número de empregados
Receita Federal	Microempresa Empresa de pequeno porte	Receita bruta anual de até 360.000,00 Receita bruta anual entre 360.000,01 e 3.600.000,00.	
BNDES	Microempresa Empresa de Pequeno Porte	Até 400 mil dólares Entre 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares.	
RAIS MTE	Microempresa Empresa de Pequeno Porte		De 0 a 19 empregados De 20 a 99 empregados

Tabela 1: Critérios de enquadramento das micro e pequenas empresas no Brasil. Fonte: Kos et al (2014), com base na Lei complementar 139/2011, art. 3º, BNDES e RAIS/MTE

Segundo Silva, apud Almeida (2008), os critérios quantitativos são mais utilizados em pesquisas científicas e instituições pois são mais passíveis de mensuração, os aspectos qualitativos apresentam grandes dificuldades de mensuração.

A título de definição, serão apresentadas algumas características sobre o pequeno empreendedor, de acordo com Souza (2017) (Editor-chefe internacional da Rock Content).

Segundo dados do Sebrae, o pequeno empreendedor, para os setores de serviços e comércio, pode ter uma quantidade de colaboradores variando de 10 a

49, enquanto para os setores de indústria e construção a variação é de 20 a 99 colaboradores.

Em relação à receita, o pequeno empreendedor pode ter uma receita bruta anual que varia de 360 mil a 3,6 milhões de reais. De acordo com Souza (2017), receita bruta é toda e qualquer entrada de recursos financeiros na empresa, e é diferente do lucro da empresa, pois este só é dado após descontar do rendimento bruto todas as obrigações da empresa com colaboradores, fornecedores, impostos, estoque e afins.

Ademais, sobre os impostos, o mesmo autor destaca que pequeno empreendedor deve recolher uma alíquota que varia entre 16% e 22% sobre o faturamento da companhia, sendo que os principais impostos são: Imposto de Renda da pessoa jurídica; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); Programa de Integração Social (PIS); Contribuição para Financiamento de Seguridade Social (COFINS); Contribuição Previdenciária Patronal (CPP); e Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

No setor hoteleiro e turístico, o empreendedorismo, segundo Morrison (2003), tem características especiais, e a maioria dos negócios hoteleiros é de pequeno porte, administrado pela família e que existe forte motivação dos empreendedores para a manutenção do estilo de vida. A mesma autora ainda elenca alguns fatores que podem ser motivadores do processo de empreender no setor hoteleiro: a viabilidade econômica com uma combinação dos interesses comerciais e domésticos; o apelo por particulares localizações geográficas; a compatibilidade com o estilo de vida desejado; a potencial recompensa psicológica resultante da satisfação do visitante; o atendimento de obrigações morais e sociais como as relacionadas com a sustentabilidade do meio ambiente e com a contribuição para as comunidades locais.

De acordo com o exposto no trabalho Teixeira (2011), para Shaw e William (2004), estudos sobre empreendedores de pequenas empresas no setor turístico têm identificado várias culturas empreendedoras, das quais somente algumas delas consideram as ideias tradicionais de empreendedorismo e inovação. Essas culturas variam de preocupações com motivos econômicos até uma variedade de empreendedores nos quais os fatores não econômicos têm igual importância.

Ainda de acordo com o apresentado por Teixeira (2011) em seu trabalho, como Dewhurst e Horobin (1998 apud SHAW E WILLIAM, 2004), explicam, esses motivos não econômicos criam dificuldades em aplicar modelos econômicos as pequenas empresas no setor turístico. Nesta situação, o conceito e definição do empreendedor é mais complexa e necessita adotar uma perspectiva diferente que abrange aspectos sociológicos e psicológicos além do background, conhecimentos e personalidade do empreendedor.

Noutro giro, em relação ao tema deste trabalho - identificar, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria da Chapada dos Veadeiros, as oportunidades e os entraves da integração da cadeia de suprimentos – informa-se que não foram encontrados trabalhos acadêmicos sobre esse tema de pesquisa em específico. Todavia, acerca de temas relacionados, encontrou-se trabalhos com as seguintes temáticas: Cadeia de Suprimentos na Hotelaria: um estudo comparativo em diferentes regiões turísticas do Brasil; Diagnóstico do Planejamento Turístico na Chapada dos Veadeiros com Ênfase em Alto Paraíso do Goiás; Impactos da Atividade Turística à Economia Municipal de Alto Paraíso de Goiás; Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro; A Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos do Setor Hoteleiro Brasileiro; e Vantagem Estratégica da Agricultura Familiar de Alto Paraíso de Goiás no Mercado do Café.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Considerando o contexto hodierno da sociedade digitalizada e globalizada, as informações falsas ou “não verídicas” estão se alastrando cada vez mais, tornando mais difícil, por parte do receptor, a confirmação da veracidade de um determinado fato, resultado ou informação expressa. Desse modo, no que tange às pesquisas científicas e seus resultados, a confiabilidade destes é derivada da confiabilidade das metodologias adotadas para composição e averiguação da pesquisa. Segundo Gil (2008), Lakato e Marconi (2003), para que se haja uma padronização dos resultados e procedimentos, faz-se necessário a determinação de quais são procedimentos realizados que geraram as conclusões a respeito de um determinado assunto, de forma que seja capaz a sua verificação com a replicação da metodologia escolhida para pesquisa.

Por conseguinte, a metodologia pode ser definida como a seleção de procedimentos escolhidos com base na fundamentação técnica e em conhecimento de índole racional e lógica, somados a fim de se alcançar um objetivo específico, mitigando, assim, as chances de erros e vieses no decorrer da pesquisa e sua aplicação. De acordo com Serra (2013), na busca por verdades científicas e comprovações faz-se fulcral a presença de metodologias de pesquisa confiáveis. Todavia, segundo Gil (2008), Lakato e Marconi (2003), é importante salientar que mesmo que haja um método científico embasando um fato, este não deve ser considerado de imediato como ciência, mas para que haja ciência é compulsório que haja método.

Essa metodologia deve estar imersa desde o planejamento de cada etapa até às conclusões da pesquisa, execução dos métodos escolhidos, chegando-se na análise dos dados tabulados. Ressalta-se que uma pesquisa pode contar diversas classificações e que a escolha dessas classificações está intimamente ligada à realização de uma pesquisa com resultados claros que possam gerar ganhos científicos conclusivos, partindo-se de um raciocínio lógico desses fatos (SILVA E MENEZES, 2009).

Dessarte, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a verificação do modelo proposto, juntamente com suas classificações,

respaldadas pelo embasamento teórico da literatura. O método adotado foi desenvolvido e apresentado buscando clareza, para que os resultados da pesquisa realizada denotem validade e confiabilidade e, portanto, credibilidade. Ademais, o capítulo está dividido nas seguintes seções: tipo e descrição geral da pesquisa; caracterização da organização e do setor; população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e procedimentos de coleta e de análise dos dados.

Por fim, além da revisão de literatura para encontrar os métodos colaborativos mais indicados para integração da cadeia de suprimentos de pequenos empreendedores do setor de hotelaria, também houve um caso de estudo a fim de se observar a aplicação dos métodos listados no capítulo anterior, abordando benefícios e entraves da aplicação desses métodos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa pode ser definida como uma sistematização para investigação de um problema a fim de se retirar conclusões sobre determinado assunto o qual não possui clareza sobre seus fundamentos ou características devido à falta de organização de conhecimentos e fatos. Para que essa pesquisa alcance nível adequado de confiabilidade e sucesso é necessário que sejam definidas metodologias sistemáticas, instrumentos coerentes com seu propósito, seguida de determinado rigor técnico e científico para sua aceitação. (GIL, 1991; SILVA E MENEZES, 2005; MORESI, 2003).

A fim de se alcançar os objetivos deste trabalho, a pesquisa ocorreu da seguinte maneira. Primeiramente foi feita uma revisão de literatura acerca dos principais conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimentos, incluindo as teorias de integração dessas cadeias de suprimentos e os métodos colaborativos para aplicabilidade dessas integrações. Após isso, houve, por meio de entrevistas semiestruturadas, uma coleta de dados com três empreendimentos de hotelaria situados na região de Alto Paraíso do Goiás, objetivando entender o estágio atual das cadeias de suprimento dessas empresas, se aplicam, ou não, modelos colaborativos com intuito de integração, além das principais observações que esses

pequenos empreendedores repassaram no que tange à integração da cadeia de suprimentos e suas consequências. Por fim, esses dados foram utilizados para um caso de estudo de um futuro empreendimento de hotelaria na região, servindo de base para análise dos métodos colaborativos propostos, identificando, assim, benefícios e entraves desses métodos para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria em Alto Paraíso do Goiás.

Em relação à natureza pesquisa, diferentemente do que ocorre nas pesquisas tidas como básicas, onde verdades universais são criadas ou almeçadas, o presente trabalho se enquadra como uma pesquisa aplicada, onde o foco é a busca do entendimento de fenômenos específicos. Segundo Silva e Menezes (2005), o objetivo da pesquisa aplicada é engendrar conhecimentos para aplicação prática, orientados à solução de problemas específicos, normalmente envolvendo verdades e interesses locais.

No caso, a atual pesquisa se enquadra nesses requisitos, haja vista a regionalidade que o local pesquisado apresenta, as particularidades culturais, sociais, de infraestrutura básica e de tecnologia, o que configura a necessidade de entendimento de fenômenos específicos que englobam o setor de hotelaria e suas cadeias de suprimento, principalmente no que tange à integração destas. Além disso, a região também apresenta um grande número, em comparação aos demais estabelecimentos comerciais, de empresas que atuam no setor de hotelaria, englobando desde pequenos empreendimentos familiares (flat/camping) até estabelecimentos de grande porte (pousadas, *Resorts* e hotéis), e isso faz com que as cadeias de suprimentos da região sejam compostas por agentes de diferentes tamanhos e capacidades, mas que estão inseridas num mesmo contexto regional, exigindo assim uma solução que não seja universal ou genérica.

No tocante ao tipo de pesquisa realizado, entende-se que esta pode ser categorizada como uma pesquisa exploratória, que pode ser definida do ponto de vista de seus objetivos, de acordo com Gil (1991) e Silva e Menezes (2005), como uma pesquisa que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses, assumindo, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Dessa forma, considerando o grau de ineditismo do tema de integração da cadeia de suprimentos de pequenos empreendedores do setor de hotelaria na

Chapada dos Veadeiros, que almeja identificar desafios e entraves para esse grupo, a pesquisa é entendida como exploratória, tanto pela abordagem das cadeias de suprimento, quanto pelo setor e pela região escolhida.

Noutro giro, quanto à forma da pesquisa, em outras palavras, quanto à natureza dos dados nela utilizados, a presente pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa essencialmente qualitativa. Segundo Serra (2016), a fim de compreender melhor sobre o conceito de pesquisa qualitativa, Moresi (2003) define que esse tipo de pesquisa tem como objetivo a geração de informações que vão além de dados numéricos, chegando-se à profundidade das respostas dadas pelos participantes da pesquisa.

Tendo em conta a realização de entrevista para entender melhor a realidade das cadeias de suprimento do setor de hotelaria, almejando identificar benefícios e entraves durante o processo de implementação da integração, a pesquisa se revela de cunho qualitativo, pois as respostas e as observações do pequeno empreendedor não podem ser traduzidas apenas em números concretos. Por conseguinte, a entrevista conta com perguntas abertas e fechadas sobre a aplicação da integração na cadeia de suprimentos e os consequentes relacionamentos com os elos, bem como desafios e benefícios de sua utilização, o que torna quase impossível a definição de conclusões generalizadas.

De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em apenas números. Além disso, segundo esses mesmos autores, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo, e para sua realização, o pesquisador se torna o elemento principal da pesquisa, sendo capaz de realizar as análises de dados indutivamente sobre o caso estudo.

Dessa maneira, o uso da análise qualitativa está fortemente relacionado ao objetivo de identificar, diante de uma integração da cadeia de suprimentos, oportunidades e entraves para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, pois, além de compreender os pontos principais, também se utiliza das percepções e experiências de variadas empresas do setor que já utilizaram ou utilizam alguma forma de integração das suas cadeias de suprimentos.

Por fim, de acordo com Günther (2006), as pesquisas qualitativas podem ser usadas quando não há um controle de variáveis diretamente pelo pesquisador, que é quando políticas, estratégias e diretrizes já são definidas pelas empresas participantes da pesquisa. No caso estudado, como há necessidade de as próprias empresas decidirem quais métodos colaborativos utilizarão para integração de sua respectiva cadeia de suprimentos, esse controle das variáveis não é tido pelo pesquisador, corroborando o que fora dito anteriormente.

3.1.1 Procedimento Técnico

Em relação ao procedimento técnico, foram realizadas uma revisão de literatura e um caso de estudo para a obtenção do objetivo geral da pesquisa, que é identificar os desafios e os entraves da integração da cadeia de suprimentos para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros.

Quanto à revisão de literatura, segundo Silva e Menezes (2005), ela se refere à fundamentação teórica que você irá adotar para tratar o tema e o problema de pesquisa. Por meio da análise da literatura publicada você irá traçar um quadro teórico e fará a estruturação conceitual que dará sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

Ademais, esse procedimento técnico ocorre quando elaborada a partir de um material preexistente e já publicado, sendo normalmente constituída por livros, artigos de periódicos, trabalhos de conclusão da graduação, teses de pós-graduação, além de outros materiais disponibilizados em sites e blogs na internet. Esse tipo de busca, permite ao pesquisador entender os conceitos gerais e as teorias já trabalhadas dentro do tema de pesquisa escolhido, auxiliando acerca de focos de debates, de metodologias e resultados já experimentados, além de entregar uma visão ampla dos métodos colaborativos citados no capítulo anterior.

No que diz respeito ao caso de estudo, de acordo com Roesch e Fernandes (2007), casos para estudo são reconstruções de situações problemáticas gerenciais ou organizacionais e essas situações são específicas e originadas do ponto de vista do pesquisador/observador. Ou seja, partem da interpretação empírica do

pesquisador e do seu ponto de vista, considerando o contexto e os antecedentes detectados. Ademais, segundo Fachin, Tanure e Duarte (2007), o caso de estudo apresenta uma construção textual mais narrativa e descritiva.

Os casos para estudo são construídos com base na pesquisa empírica. Apesar de serem relatos de fatos reais, não podem ser confundidos de forma simplista ao relato de uma história. A participação do investigador pela sua observação dá ao caso o caráter empírico já que tem início na coleta e interpretação dos dados em fontes primárias, entrevistas com profissionais-chaves da organização e tudo isso será analisado segundo a ótica do relator do caso (ROESCH, 2007).

Dessa forma, ele se relaciona com a necessidade de se investigar a fundo quais são as particularidades da situação, que no caso são os benefícios e os entraves, consequentes da integração da cadeia de suprimentos, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, considerando a interpretação do pesquisador. Para tal estudo, realizou-se entrevistas com três empresas do ramo de hotelaria com atuação na região de Alto Paraíso do Goiás, possibilitando uma identificação mais clara de entraves e benefícios gerados. Estas entrevistas eram semiestruturadas para coleta de dados, e observações diretas também foram feitas durante as realizações das entrevistas. Além disso, um futuro empreendimento no setor de hotelaria fora utilizado como sugestão para implementação de métodos colaborativos para integração da cadeia de suprimentos, identificando benefícios e entraves dessas utilizações.

3.2 Caracterização do setor

Conforme descrito no capítulo anterior (Referencial Teórico), o presente estudo delimitou o setor de hotelaria como foco para análise da integração da cadeia de suprimentos, considerando a região da Chapada dos Veadeiros, mais especificamente a região comercial-turística de Alto Paraíso de Goiás, um dos principais polos da região. Ademais, para efeito de aprofundamento e conclusão sobre benefícios e entraves oriundos da integração da cadeia de suprimentos para pequenos empreendedores, também foi criada uma empresa de hotelaria na região

para ser usada como focal na análise e servir de subsídio para elaboração do caso de estudo criado por essa pesquisa.

Sobre o setor, de acordo com Castelli (2003), uma empresa de hotelaria pode ser definida como uma empresa que oferece alojamento à clientela mediante pagamento de diária ou pacotes, atendendo turistas tanto em viagens de lazer quanto em viagens de negócios. Além disso, está totalmente inserida no macro que chamamos de turismo, sendo parte importante e influente desse ecossistema. Além disso, o setor de hotelaria possui grande impacto no desempenho final do turismo como um todo, pois é responsável por atividades como alojamento, alimentação e até mesmo entretenimento dos visitantes, o que pode influenciar o julgamento do turista sobre determinada região, positivamente ou não.

Outrossim, no que tange ao setor e as cadeias de suprimentos, segundo Baptistella (2004), a localização, a qualidade no atendimento, os preços e o conforto das instalações são alguns exemplos que podem contribuir para um despertar de satisfação e preferência do hóspede, garantindo uma possível fidelização. Além disso, se bem integradas e gerenciadas, as cadeias de hotelarias são capazes de gerar vantagens competitivas para os seus integrantes, o que também seria bastante benéfico para o desenvolvimento do turismo na região, haja vista que contribuem diretamente para possuir excelência na prestação de serviços.

Acerca dessas cadeias de suprimento de hotéis, de acordo com Song (2012), o estudo dessas cadeias permite entender a forma como se organizam para competir no mercado, considerando o ganho advindos tanto da parte a jusante quanto a montante na cadeia.

Ante o exposto, é notória a influência que o setor de hotelaria no turismo como um todo, pois fazem parte do processo de experiência do visitante, possuindo variadas entregas de serviço e muitos ponto de contato direto com o cliente. Nesse crescente aumento das exigências dos turistas, se bem-organizada e gerenciada, a integração da cadeia de suprimentos pode ser um fator que gere vantagem competitiva para aquela empresa e para a cadeia como um todo, melhorando tanto para os ofertantes quanto para os cliente que observam um aumento no valor percebido.

No que tange às organizações escolhidas para entrevista, as empresas participantes são: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3.

3.3 Participantes do Estudo

Para realização do caso de estudo na Chapada dos Veadeiros, foram realizadas três entrevistas com roteiro semiestruturado, presente no Apêndice desse trabalho, com os gestores das empresas escolhidas, sendo feitas perguntas sobre a gestão da empresa como um todo, principalmente ao que tange à cadeia de suprimentos. Ao realizar essas entrevistas com gestores dessas empresas, o objetivo é conseguir captar as visões sobre impacto da integração da cadeia de suprimentos, tanto para a empresa em si quanto para cada área da companhia, além da rede de fornecedores, entendendo tanto o lado do que é realizado quanto o lado do que é impraticável na visão desses pequenos empreendedores.

Por conseguinte, buscou-se encontrar as percepções a respeito da empresa quanto ao funcionamento da cadeia de suprimentos, a relação com os fornecedores, e a visão da própria empresa quanto aos benefícios e dificuldades que a aplicação da integração da cadeia de suprimentos pode acarretar.

Características das empresas:

- Empresa 1
 - Empresa familiar, inaugurada em 2019, onde o entrevistado e sua companheira são os responsáveis pelo seu funcionamento, atuando tanto nos serviços oferecidos quanto no gerenciamento das atividades e estratégias da empresa. Um é formado em Química e outro em Biologia. Para auxílio, possuem jardineiro como diarista.
- Empresa 2
 - Empresa é familiar, inaugurada no final de 2017, que surgiu da ideia (em conjunto com seu pai) de criar um espaço de repouso na zona rural, onde os hóspedes poderiam encontrar uma excelente estrutura e atrativos, mas com todo o relaxamento que a zona rural pode oferecer.

Além de do entrevista como gestor, a empresa possui mais 5 colaboradores, sendo o jardineiro como diarista.

- Empresa 3
 - Único *Resort* da região da Chapada dos Veadeiros, oferece uma hospedagem de alto nível, diversos serviços de qualidade como café da manhã com produtos especiais e um complexo de águas recém-construído. Empresa inaugurada em 2011, onde o entrevistado é o gestor e dono do empreendimento, possuindo duas gerentes e um grande quantitativo de colaboradores fixos e diaristas.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Conforme fora exposto anteriormente, primeiramente foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema em si e suas nuances na literatura, e, posteriormente, fora aplicado um caso de estudo.

No que diz respeito à revisão de literatura, algumas bases de dados foram utilizadas, sendo elas: *Web of Science*; *Science Direct*; *SciElo*; CAPES; *Google Scholar*; e Banco de Teses de Universidades. As bases internacionais foram escolhidas para dar alcance a pesquisa por artigos e periódicos já consolidados sobre os temas primários, principalmente sobre as temáticas mais gerais e amplamente discutidas na academia, como Cadeia de Suprimentos, por exemplo. Optou-se por essas fontes pois esses trabalho já são amplamente citados no mundo, e suas definições são aceitas na maioria das academias.

Outro fator para a escolha está relacionado à validade dessas publicações, ou seja, a capacidade de confiabilidade por meio de acesso a pesquisas revisadas e validadas, seja por pares, ou outros procedimentos,

Por outro lado, as bases nacionais foram utilizadas para encontrar material específico sobre a região estudada - Chapada dos Veadeiros -, o setor e o mercado de hotelaria que lá existem, as características gerais do turismo e os pequenos empreendedores.

Com esse levantamento, pode-se obter uma visão mais clara da integração da cadeia de suprimentos, das características particulares do ecossistema envolvido, e, principalmente, dos métodos colaborativos que podem ser utilizados para buscar essa integração.

Para a segunda etapa da pesquisa, foram realizadas as entrevistas com os gestores das organizações participantes, além da observação direta sobre alguns pontos da cadeia de suprimentos.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) e Gil (2008), a entrevista serve como uma coleta aprofundada de dados a fim de se gerar diagnósticos e informações sobre determinado assunto, extraindo-se muitas informações por meio de diálogo. Por conseguinte, segundo o exposto no trabalho de Serra (2016), complementa-se que a entrevista também permite a realização da quantificação de dados, bem como a realização de categorização destes. Outra vantagem dessa técnica está no maior controle do processo de coleta de dados quanto ao entendimento das perguntas realizadas pelo entrevistador ao entrevistado, podendo-se tirar dúvidas no exato momento da pergunta deixando mais claros os objetivos da pesquisa para o funcionário (GIL, 2008).

A entrevista foi semiestruturada, onde o entrevistador possuía condução mais livre das perguntas, mas sempre em torno do tema especificado pela pesquisa em si. A função do entrevistador estava em ser claro e objetivo, conduzindo a entrevista de modo que o entrevistado tivesse capacidade de compreender corretamente as perguntas e proposições aferidas, além de manter a conversa dentro do tema para que se tenha respostas com valoração para a pesquisa. Segundo Gil (2008), é de responsabilidade do entrevistador, sempre que houver algum desvio do foco principal da entrevista, conduzir o entrevistado novamente para o foco, utilizando-se da fala e perguntas para contornar e reconduzir o entrevistado.

Para direcionamento e realização, um roteiro de entrevista foi desenvolvido, nos moldes de semiestruturado, onde perguntas fechadas foram usadas para caracterização, e perguntas abertas foram utilizadas para dar maior profundidade ao tema e detalhamento das percepções. O roteiro é apresentado no Apêndice desse trabalho.

Ainda sobre o roteiro, segundo Silva e Menezes (2005), salienta-se que é caracterizado pela resposta de perguntas de maneira escrita, sendo claro, coeso e devidamente instruído, com seus objetivos expressamente apresentados, de forma acessível a favorecer o preenchimento correto das questões. Além disso, esses mesmos autores também assinalam que as perguntas podem variar entre questões abertas e questionamentos fechados.

Por fim, não obstante, ressalta-se que a observação direta fora parte integrante da pesquisa em todas as etapas e momentos de contato ou análise, desde a própria entrevista em si até as observações feitas por meio de cortes da rotina da empresa e de seus funcionários das áreas analisadas. Essa observação pode gerar insumos que não foram planejados para o projeto, mas que trarão informações relevantes para o objetivo principal do trabalho. Deve ter como base análise do fenômeno, bem como de fatos, provenientes da análise crítica sobre a realidade (LAKATOS E MARCONI, 2003).

3.5 Análise de dados

No que diz respeito à análise dos dados, de início houve um levantamento realizado por meio da revisão de literatura, onde os principais conceitos, tangentes ao tema da pesquisa, foram procurados em periódicos, artigos, trabalhos acadêmicos, teses de pós-graduação e sites da internet, levando em consideração o número de citações, a relevância de impacto da editora, o ano, o assunto e a qualidade do material.

No que trata das conceituações mais gerais da área da administração, como, por exemplo, Logística, Cadeia de Suprimentos, Gerenciamento e Integração da Cadeia de Suprimentos e *Core Competence*, as definições e conceitos utilizados nesse trabalho foram escolhidos com base na relevância internacional do autor do artigo, dando preferência aos que possuem consenso na área acadêmica e um relevante número de citações acerca do respectivo trabalho. Já em relação aos tópicos mais regionais e restritos ao Brasil, deu-se preferência para as publicações nacionais, desde que com relevância de citação e de impacto do periódico.

Tendo em conta que o objetivo geral é identificar, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria, as oportunidades e os entraves da integração da cadeia de suprimentos, alguns objetivos específicos foram percorridos para que essa análise geral fosse possível.

Primeiramente, foi realizado um mapeamento das cadeias de suprimentos do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, mais precisamente na região da cidade de Alto Paraíso de Goiás, onde fora possível identificar os potenciais elos existentes e quais os empreendedores da região que já atuam no setor em específico.

Por conseguinte, ocorreu um levantamento, por meio de material acadêmico, das ferramentas colaborativas usadas para aplicar a integração da cadeia de suprimentos. Dessa forma, os métodos definidos por Wanke (2010) e escolhidos para compor essa pesquisa são: *Quick Response* (QR); *Efficient Consumer Response* (ECR); *Continuous Replenishment* (CR); *Vendor Managed Inventory* (VMI); e *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR). Com esse levantamento, foi possível verificar quais desses métodos já eram utilizados por empreendedores da região, identificando propostas de integração para essas cadeias de suprimentos, a fim de desenvolver e aprimorar o desempenho da cadeia como um todo, tanto na parte técnica quanto na parte de relacionamento entre os participantes.

Não obstante, também foi ressaltado os entraves encontrados na aplicação desses métodos colaborativos, com maior enfoque nos desafios que tangem aos pequenos empreendedores do setor de hotelaria, atendendo-se as especificidades e condições sociais e geográficas da região.

Por fim, com base nos dados advindos das entrevistas e do referencial teórico, fora criada uma empresa fictícia, no setor de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros, com intuito de propor a aplicação de métodos colaborativos para integração da cadeia de suprimentos. Com esse caso de estudo, foi possível identificar benefícios e entraves oriundo da integração da cadeia de suprimentos para o pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No tange à presente secção, foram apresentados os resultados oriundos a partir da revisão de literatura, realizada por meio de periódicos e outros materiais de dados secundários, da entrevista semiestruturada e pelo caso de estudo proposto na pesquisa. O intuito é utilizar os dados colhidos e os elaborados a fim de estipular uma resposta para a pergunta deste trabalho - Quais são as possíveis oportunidades e os principais entraves encontrados com a integração da cadeia de suprimentos para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria? - .

4.1 Entrevistas

No tocante às entrevistas, estas foram utilizadas para entendimento da estrutura das empresas de hotelaria da região, além de conhecimento acerca dos métodos colaborativos, as tentativas e objeções levantadas pelos gestores dessas empresas, a fim de se colher dados para identificação dos benefícios e entraves para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros. Dessa forma, as próximas subsecções irão discorrer acerca da realização dessas entrevistas, do contexto, do relacionamento com a cadeia de suprimentos e da integração utilizadas dessas empresas escolhidas.

4.1.1 Realização da Entrevista

Em relação à realização, as entrevistas ocorreram durante os períodos de fevereiro e março de 2022, com a participação dos gestores das três empresas participantes. A seleção desses gestores se deu considerando a estrutura, o tamanho e a capacidade do empreendimento de cada um e da disponibilidade dos gestores para serem entrevistados. Desse modo, objetivou-se verificar as visões de

diferentes tipos de empreendimentos de hotelaria e suas nuances, buscando semelhanças apontadas ou características de benefício ou desafio na utilização de algum método colaborativo para integração da cadeia de suprimentos.

Tendo em conta que as decisões, nas empresas selecionadas, são centralizadas, optou-se por entrevistar os gestores desses empreendimentos por acreditar que seriam eles os detentores de maiores informações acerca da cadeia de suprimentos, suas estratégias e relacionamentos.

Dessarte, os entrevistados e seus cargos:

1. Empresa 1:

- a. Dono e Gestor: junto com sua companheira, é o responsável pela gestão da empresa familiar, exercendo essa função desde que o serviço de hospedagem fora inaugurado em 2019. Em conjunto, cuidam das questões operacionais e estratégicas da empresa, lidando diretamente com a cadeia de suprimentos e suas estratégias, quando existentes.

2. Empresa 2:

- a. Dono e Gestor: é o responsável pela gestão da empresa como um todo, tanto em questões operacionais quanto em questões estratégicas. Apesar de possuir alguns funcionários delegando funções e responsabilidades de decisões acerca da área de especialidade de cada um, o entrevistado é o responsável pela escolha, negociação e relacionamento com praticamente toda a cadeia de suprimentos. Exerce essa função desde que o serviço de hospedagem fora inaugurado durante o período entre o final de 2017 e o início de 2018.

3. Empresa 3:

- a. Dono e Gestor: é o fundador e o principal tomador de decisão da empresa, sejam elas operacionais ou estratégicas. Para auxiliar, a Empresa 3 possui duas gerentes, uma gerente de pessoa e uma gerente de relacionamento, esta sendo a responsável pela comunicação com fornecedores, convênios e demais parceiros. Exerce

essa função desde que comprou a propriedade, reformou e inaugurou, começando os serviços de hospedagem, em 2011.

As entrevistas levaram cerca de 45 minutos em média, sendo utilizado um roteiro semiestruturado formado pelas seguintes partes: 1. Características da Empresa, 2. Relacionamento com Fornecedores e Clientes, 3. Integração com a cadeia de Suprimentos, 4. Método colaborativo, realizando ao final um espaço de conclusão para o entrevistado apontar questões não discutidas anteriormente na entrevista.

Adiante, são expostos os principais conceitos obtidos na entrevista e análises no tangente as respostas de cada participante para as quatro partes do roteiro semiestruturado. Não obstante, destaca-se também que o roteiro das entrevistas está presente no Apêndice desse trabalho ao final.

4.1.2 Contextualização da Empresa

Em relação à Empresa 1, conforme mencionado anteriormente na pesquisa, trata-se de uma empresa familiar, registrada como MEI, com gestão do casal de donos, atuando na operação de aluguéis de chalés, com trilhas na propriedade e vivências do ecoturismo. Além disso, pela formação do entrevistado e da sua companheira ser, respectivamente, Química e Biologia, eles também trabalham com extração de óleo no sentido do turismo científico.

Em relação a oferta, a empresa oferece 5 tipos de chalé, todos equipados para dar suporte e conforto para os hóspedes, entregando tudo que é necessário para uma estadia isolada e tranquila. Os chalés possuem: cozinha equipada, banheiro privativo, sala de estar, varanda e um amplo espaço, tendo capacidade para abrigar de 2 a 5 pessoas, dependendo do chalé escolhido.

Acerca dos valores e da cultura, o entrevistado alegou que o contato respeitoso com a natureza, abrangendo questões ambientais e de preservação é o pilar da empresa familiar, que possui operações como a coleta seletiva e bacias de evapotranspiração. Para além desses cuidados, a propriedade possui mais de 80% da área destinada para preservação, e, considerando as questões advindas da

pandemia da Covid-19, criaram a experiência do ecoturismo de isolamento, onde a operação é feita para manter os hóspedes isolados e seguros.

Já no que tange aos objetivos da Empresa 1, por consequência da baixíssima demanda desde o início de 2022, o intuito é aumentar o fluxo de hóspedes, voltar para uma constâncias na locação dos chalés, mas sem aumentar o valor cobrado dos clientes. Sobre expandir, até pensam na possibilidade, mas por já possuírem 5 chalés construídos e funcionando, um aumento nessa capacidade de hospedagem engendraria contratar outro funcionário para conseguir suprir a necessidade para manutenção e gestão, e essa contratação é algo que os gestores pretendem evitar, até mesmo por conta dessa flutuação na demanda por hospedagem na região.

O empreendimento não possui colaboradores fixos, apenas os donos, e contam com alguns colaboradores diaristas, principalmente para jardinagem e outros serviços braçais, como manutenção das trilhas e construções.

Sobre a localização, a Empresa 1 está situada na zona rural, e, para acessar a propriedade, é necessário percorrer 3km de estrada de terra, sendo este percurso muito dificultado quando há chuvas intensas na região. Para solucionar isso, tendo em conta que a estrada dá acesso à várias propriedades, são necessários um consenso e uma mobilização de todos para tentar atenuar as consequências. Todavia, o entrevistado salientou que essa mobilização é muito complicada, tanto pelos altos valores financeiros envolvidos quanto pela falta de confluência nos objetivos das propriedades ali presentes.

No que diz respeito à Empresa 2, assim como a Empresa 1, podemos classificá-la como empresa familiar, que também está situada na região rural e é preciso percorrer mais de 10km de estrada de terra para acessar a propriedade. A ideia do empreendimento surgiu com o intuito de propiciar um espaço de repouso na zona rural da Chapada dos Veadeiros, e hoje sua proposta é uma grande casa na zona rural, com quartos confortáveis, ambientes compartilhados e visuais espetaculares, e o funcionamento da hospedagem acontece desde o final de 2017, estando a empresa registrada a partir da metade de 2018.

Em relação à oferta, destaca-se que os aluguéis são feitos para os quartos, e, ao todo, são disponibilizadas 10 suítes no morro da Tartaruga no Vale Verde (região rural de Alto Paraíso do Goiás). Essas suítes são espaçosas e hospedam até 3

peças confortavelmente em cada, sendo que a casa suporta um total de 23 hóspedes para grupos e eventos (como casamento, por exemplo). Todas as suítes têm varanda com vista para as montanhas, ar-condicionado, *Smart TV*, frigobar, cama *King Size* e banheiros individuais. A cozinha é de uso comum dos hóspedes e totalmente equipada. Ademais, a empresa também oferta (já incluso na diária) um café da manhã completo e com vista para as montanhas da região.

Em relação à missão, visão, valores e cultura, o gestor alegou que não existe essa definição com clareza dentro da empresa, está tudo mais para o lado ideológico e informal, sem colocar no papel ou numa política definida. Porém, definiu que, mesmo de modo informal, valores ecológicos e sociais são os pilares da Empresa 2, e questões ambientais de preservação e regeneração, além de ações de cunho social, são muito visadas e exploradas pelas estratégias e operações deles.

Sobre os objetivos empresariais, fora apontado que o principal objetivo da empresa, para esse momento, é conseguir se tornar autossuficiente em todas as frentes, e se isso não for possível, pelo menos na maioria delas. O intuito é: ter produção de gás, de energia solar e de alimentos para uso interno; trabalhar com reciclagem e compostagem, além da reutilização de resíduos.

Acerca da gestão, o entrevistado é o principal gestor da empresa e está presente em praticamente todas as decisões empresariais. Por acreditar na teoria de que gerentes podem atrapalhar o funcionamento, ele possui apenas uma supervisora para auxiliá-lo nessa gestão. Hoje ele conta com outros 4 colaboradores, sendo 2 fixos, 1 diarista e 1 virtual, e os setores foram divididos, onde cada um é responsável pelo seu, tendo a supervisora como auxiliar para essas atuações. Todavia, apesar de ter esse auxílio da supervisora, o entrevistado é quem gerencia todas as questões estratégicas, burocráticas e de negociação da empresa, principalmente com os fornecedores. Não obstante, destaca-se que, antes de realizar as contratações, o gestor realizou todas as atividades da empresa, buscando entender as necessidades e as habilidades necessárias para cada função e poder realizar uma contratação mais certa.

Com relação à cadeia de suprimento, diferentemente da Empresa 1, a Empresa 2 possui uma cadeia um pouco maior e com maiores operações. O entrevistado contou que fazem parte dessa cadeia os seguintes elos: Distribuidora de bebidas (Ambev) – alcóolicos e não alcóolicos; Supermercados Atacadistas

(Brasília) – insumos não perecíveis; Mercados e comércios locais – insumos perecíveis; Produtores locais (Vale Verde) – hortaliças; Lavandeira (Empresa da família) – lençóis e tecidos maiores; e as demais necessidades são supridas de modo autossuficiente pela Empresa 2.

Por fim, sobre estratégia integradas com esses parceiros e fornecedores, o gestor enfatizou a parceria criada com a marca de cerveja Corona. Para que essa parceria fosse firmada e a marca pudesse ser comercializada e exposta na Empresa 2, o gestor requereu que a empresa parceira fizesse alguma ação de âmbito social ecológico ali na região de Alto Paraíso do Goiás. Dessa forma, para atender a solicitação, a empresa instalou na cidade um centro de coleta e reciclagem de garrafas de vidro, algo inédito para o local e que atende toda a região, não apenas a Empresa 2.

Em referência à contextualização da Empresa 3, existe semelhança com as outras empresas citadas, mas também há diferenças. Em relação à semelhança, a Empresa 3 também é uma empresa familiar, tendo sido idealizada, projetada, executada e iniciada pelo entrevistado, gestor que fora entrevistado para esta pesquisa. O início das operações de hospedagem aconteceu em 2011, após mais de 2 anos em fase de reforma e de reestruturação, onde o entrevistado apostou no potencial comercial da região e decidiu fazer o investimento.

Já sobre as diferenças, essas dizem respeito à proposta e à estrutura. A Empresa 3 possui um porte de hotel, com estruturas e qualidade de alto padrão, proporcionando o máximo de conforto para seus hóspedes. Para mais, a empresa oferece uma ampla área de lazer, com cachoeiras e um complexo de piscinas aquecidas, ou seja, atrativos para todas as idades. Além disso, conta com um grande quantitativo de colaboradores e é tido como o único *Resort* da região, o que se torna um grande diferencial para o negócio.

Em relação à oferta, o entrevistado afirmou que hoje o estabelecimento possui mais de 20 acomodações, podendo oferecer tanto para locação individual quanto para eventos grandes como congressos, encontros e casamentos, a depender de combinados e negociações.

No tocante à missão, visão e valores, o gestor disse que isso nunca fora instituído na empresa, e ponderou que essas questões vão conforme o mercado e

as demandas que acontecem na gestão de uma empresa. Já sobre a cultura, disse que a Empresa 3 sempre preza pela excelência em seus serviços e entrega, buscando oferecer a melhor experiência possível para os clientes.

No que se refere aos objetivos da empresa, o entrevistado disse que o principal objetivo é continuar os investimento no complexo de águas ali ofertado, tendo sido contrato um arquiteto dos Estados Unidos para o projeto, inserindo um bar temático e uma mina de ouro dentro dos atrativos. A ideia é se diferenciar cada vez mais na região, sendo referência de conforto, qualidade, atrativos e confiança.

Já no que diz respeito à gestão, o entrevistado (dono) centraliza todas as decisões importantes relacionada à administração da empresa, sejam elas estratégicas ou não. Todavia, salienta que apesar de ele ser o tomador final da decisão, principalmente sobre as estratégias, sempre busca e aceita opiniões de profissionais, sejam eles contratados, colaboradores ou até mesmo amigos e familiares. Para auxiliá-lo, possui duas gerentes no empreendimento, uma para as nuances de pessoal e outra para as de relacionamento. Outrossim, como principal empecilho para uma gestão mais eficiente e eficaz, o entrevistado alega ser a mão-de-obra na região, pois considera difícil encontrar profissionais de qualidade e confiança, além de ser bem mais caro do que é em Brasília, por exemplo.

No tangente à cadeia de suprimentos e seus elos, a Empresa 3 possui a seguinte estrutura: a montante – Distribuidora de alimentos e suprimentos para o café da manhã (Soeto); Empresas para mídias digitais e Sites de reserva; Empresas e Produtores locais para frutas, verduras e demais hortaliças; Distribuidora de bebidas alcólicas e não alcólicas (Ambev); a lavanderia e o ressuprimento de água potável é feito pela própria empresa (lavanderia própria com maquinário calandra que aumenta a eficiência do processo e o água e comprada em Brasília e levada para o estabelecimento) e; a jusante – clientes finais.

4.1.3 Relacionamento com Fornecedores, Parceiros e Clientes

Discorrendo acerca do relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes referentes à Empresa 1, o entrevistado alegou que é muito simples tanto para os

fornecedores quanto para os clientes. Dessarte, ao descrever sua cadeia de suprimentos, informou que a montante estão a lavanderia e os mercados da região, e a jusante estão os clientes. Todavia, por conta dos problemas com a estradas mencionado anteriormente, as demais propriedades da região também fazem parte da sua cadeia de suprimentos, pois interferem diretamente nos quesitos da operação.

No tangente ao clientes, a relação se dá na seguinte forma: há negociação para locação dos chalés, depois uma recepção de “boas-vindas” que se traduz na apresentação do chalé, das estruturas e na entrega das chaves, sendo que às vezes acontece interação quando há solicitação dos passeios ali ofertados, e não há uma política de relacionamento para o pós-venda. Todavia, salienta que há muitos clientes que chegam ao local por meio de indicação de antigos clientes, revelando uma bom nível de serviço ali prestado, na visão dos hóspedes.

Já acerca dos fornecedores, o entrevistado apontou que sua rede é bem simples e pequena, sendo os fornecedores apenas o serviço de lavanderia e os mercados da região onde compra os materiais usados para limpeza e manutenção da empresa. Os mercados são mais na relação oferta e demanda, enquanto o serviço de lavanderia é realizado por uma empresa também familiar, onde há uma relação de amizade entre os donos e as questões de operação se dão de uma maneira informal.

Em relação às estratégias, o gestor afirma que não há comunicação entre eles e os fornecedores, que a atuação é isolada, sem planejamento coletivo, o que dificulta a evolução do relacionamento e do desempenho. Ademais, salienta que essa dificuldade se dá por conta de as empresas serem pequenas e familiares, então, questões que envolvam tecnologias, investimentos e um maior comprometimento de todos, normalmente acabam por serem rejeitadas.

No que tangente ao relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes referentes à Empresa 2, algumas estratégias puderam ser observadas nessas relações. Sobre os clientes, a Empresa 2 antes possuía o auxílio de sites como Booking.com para realizar as reservas de hospedagem, mas no presente utilizam domínio e anúncios próprios, o que facilitou para comunicação clara e respeitosa, além de aumentar o faturamento da empresa, pois não há mais necessidade de pagar a comissão proporcional cobrada pelos sites de oferta.

Por conseguinte, como essa comunicação com os clientes ficou mais próxima, e pelos valores cultivados pela empresa, o número de novos clientes advindos por indicação cresceu, e a empresa pensa em instituir um programa parecido com o esquema *Member Get Member*. Nesse programa, a empresa leva vantagem quando clientes indicam novos clientes, e esses clientes antigos também ganham benefícios como descontos, promoções ou acesso exclusivo para algum evento.

No tocante ao relacionamento com os fornecedores, o relacionamento se dá de acordo com cada fornecedor. Para o distribuidor de bebidas, a Empresa 2 faz o pedido de ressuprimento e a empresa parceira realiza a entrega nas datas definidas, normalmente quando há distribuição para a região de Alto Paraíso ou em casos especiais onde algum evento demandará uma reposição extra ou algo relacionado. Como benefícios desse relacionamento, aponta-se que por ser uma grande distribuidora e com marcas reconhecidas, a gama de oferta para os clientes ficou mais atrativas, com custos relativamente justos, além do programa de coleta e reciclagem que fora introduzido na região. Já como dificuldades, por conta da região e da quantidade de estrada de terra, o abastecimento as vezes fica complicado, e pelo alto poder de barganha do fornecedor, nem sempre é resolvido da forma mais agradável para o empreendimento do entrevistado.

Em relação aos supermercados atacadista, o gestor afirma que o grande benefício dessa relação é a possibilidade de se comprar em grande escala e com embalagens maiores, o que barateia os custos operacionais da Empresa 2, mesmo ele tendo que se deslocar até Brasília para efetuar as compras. Ademais, o entrevistado ressalta que antigamente esses estabelecimentos possuíam a opção de realizar o pedido com antecedência, e os produtos eram separados e já estavam disponíveis quando ele comparecia o local, ganhando tempo nessa operação. Hodiernamente, com esse serviço cancelado, o gestor enxerga uma dificuldade nesse relacionamento, pois engendra mais trabalho para ele.

Com os produtores e mercados locais, o entrevistado alega que o relacionamento é bom e proveitoso. Primeiramente pela facilidade de negociação, por conhecer de modo mais pessoal os donos dessas empresas parceiras e eles também o conhecerem. Além disso, com essa operação entre agentes da região, o capital movimentado também fica por ali, ajudando economicamente toda a

sociedade ali presente. Como dificuldade, às vezes falta uma variedade para os produtos dos mercados locais.

Em especial para os produtores locais, o entrevistado prioriza os que estão presentes na mesma região rural que ele, ou seja, os que estão dentro do Vale Verde. Pois, além de entregarem produtos de alta qualidade e frescos, principalmente hortaliças, a negociação é mais amistosa, o traslado é menor, e, conseqüentemente, os custos para todos são amenizados também. Já sobre dificuldades, alega que em alguns momentos acaba por ficar com poucos fornecedores, ou até mesmo pagando mais caro para um que já tem um certo reconhecimento na região.

Acerca do relacionamento com a lavanderia, o entrevistado enxerga muitos benefícios. Primeiramente, a empresa é de sua família, então os custos são apenas operacionais, não há erro na previsão de entrega, os produtos são conhecidos e sempre há disponibilidade para o serviço. Segundo que isso facilita as operações da lavadeira interna da Empresa 2, que pode focar em tecidos menores, aumentando assim sua capacidade. Por fim, por utilizar uma lavadeira de alto padrão, a qualidade das lavagens atinge níveis superiores aos entregues por outras lavanderias da região.

No que tange à escolha e às características desses fornecedores, eles foram escolhidos com base em três fatores: qualidade entregue, assertividade e custos. A opção por ter uma grande distribuidora de bebidas e por comprar os não perecíveis em grandes supermercados atacadistas, entrega ao proprietário a possibilidade de possuir produtos de alta qualidade, não ficando vulnerável à variação de disponibilidade. Para os produtores locais, fora escolhido aqueles que estão presentes na mesma área rural e que possuem uma boa qualidade em suas hortaliças. Sobre esses produtores locais, salienta que um deles é bem reconhecido na região, sendo o responsável por abastecer diversos empreendimentos na Chapada dos Veadeiros.

No que concerne ao relacionamento com fornecedores, parceiros e clientes referentes à Empresa 3, percebe-se uma estrutura e um planejamento superior aos visualizados nas entrevistas anteriores. Em relação aos que estão a jusante, a empresa investe no contato e na comunicação com seus clientes e potenciais clientes. Para gestão de mídias sociais e marketing digital, duas empresas foram

contratadas, uma responsável pelas mídias e redes sociais da Empresa 3 (como Instagram, por exemplo) e outra para o relacionamento com serviços de oferta e reserva, alimentando com informações e conteúdo os sites e as plataformas como Airbnb e Booking.com. Além disso, também estão buscando e criando parcerias com agências de viagens e grandes instituições, organizações e conselhos nacionais, como, por exemplo, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e o Conselho Federal de Medicina (CFM), com intuito de aumentar a demanda utilizando-se de descontos e promoções especiais para os membros dessas organizações.

Na visão do entrevistado, essas ações de parcerias e contratos com agências de viagens ajudou muito no crescimento da procura pelo estabelecimento, tendo uma margem significativa na taxa de demanda, principalmente porque conseguem atingir um grande quantitativo de potenciais clientes. Ademais, as mídias sociais também ajudam no crescimento da demanda, mas seu principal resultado diz respeito à imagem e reputação que a Empresa 3 está criando cada vez mais, pois é possível explorar as qualidades e diferenciais, além de fomentar o interesse da população.

A respeito dos que estão a montante, toda a negociação e comunicação, exceto a negociação contratual, fica a cargo da gerente de relacionamento, sendo esta responsável por buscar, contatar, requisitar, negociar e avaliar os fornecedores e convênios escolhidos pela Empresa 3.

Com as distribuidoras de bebidas e de alimentos e suprimentos, a comunicação é feita de modo mais padronizado, e os pedidos são feitos após ou a solicitação da área responsável ou de um planejamento estratégico para datas importantes, como feriados e período de seca (alta temporada para a região). E com as empresas e produtores locais, o ressuprimento é feito após análise dos estoques para que a entrega aconteça nos dias estipulados anteriormente para tais fins.

Sobre a escolha e as características desses fornecedores, o gestor pontua que para os grandes fornecedores, como as duas distribuidoras parceiras, ele optou por valorar três principais características: a variedade e a qualidade dos produtos, o tempo de atuação e sua respectiva reputação, além de, principalmente, a constância junto com o lead time. Já para os fornecedores locais, apesar de nem sempre ter a constância desejada e um custo um pouco elevado, o empreendedor prefere manter

essas relações para ajudar o cenário econômico da região como um todo, numa estratégia de manter o dinheiro ali dentro, ajudando a desenvolver.

4.1.4 Integração com a Cadeia de Suprimentos

No tocante à integração com sua cadeia de suprimentos, a Empresa 1 alegou que desconhecia o termo integração da cadeia de suprimentos, e, após breve explicação do autor da pesquisa, informou que não enxerga nenhuma integração entre os elos.

Para questões de ressuprimentos da Empresa 1 e os serviços demandados de lavanderia, fora informado que se dão por contagem manual dos gestores e pela demanda de materiais que necessitam limpeza, normalmente ocorrendo após a utilização dos chalés. Para as duas operações, o entrevistado é responsável por fazer o traslado entre o seu negócio e os fornecedores, sejam eles os mercados ou a empresa de lavanderia. Ou seja, os materiais de limpeza são adquiridos quando o estoque está baixo, e as roupas são levadas à lavandeira quanto há demanda e uso por parte dos hóspedes.

Essa não integração se dá pelo fato mencionado na subsecção anterior, em que as empresas participantes são empresas familiares e possuem uma estrutura muito pequena, principalmente no que tange à investimentos. Dessa forma, para conseguirem ter acesso ao conhecimento necessário para realizar a integração, seria preciso dispendir bastante tempo e dinheiro nessa educação e capacitação, o que engendra altos investimentos.

Dessarte, fica evidente que o não conhecimento e a falta de recursos são os principais fatores para o não investimento em questões da integração da cadeia de suprimentos. Salienta-se que, possivelmente, o não conhecimento dos resultados e da melhoria conjunta que a integração engendra seja um dos principais motivos para essas ações não serem levadas para frente.

Ao ser comentado os possíveis benefícios de uma integração, o entrevistado ficou motivado com o que fora dito, todavia, ponderou que vê muita dificuldade na implementação disso, porque as empresas ali da região normalmente atuam num

planejamento mais individual, e os gestores acabam colocando muito da personalidade individual na gestão dessas empresas. Outro ponderação se deu pela falta de capacidade financeira desses empreendimentos, que colocam outras questões como prioridade para os recursos disponíveis.

Em relação à comunicação das informações da cadeia, o gestor afirmou que tudo é feito por meio de mensagens e ligações, por telefone ou pelo aplicativo WhatsApp. Para os fornecedores isso é utilizado para realização de pedidos, consulta de capacidade, agendamento e negociações. Para os clientes, esses meios de comunicação servem para contato inicial, apresentação dos produtos, reserva, negociação e demais contatos necessários. Desse modo, fica evidente que não possuem um sistema próprio para comunicação com os fornecedores, nem um esquema planejado de comunicação para o pós-venda.

Já sobre a integração com a cadeia de suprimentos da Empresa 2, o entrevistado, assim como na Empresa 1, afirmou desconhecer o termo e solicitou ao pesquisador/entrevistador uma breve descrição. Assim sendo, após essa descrição, disse que não enxergava muita integração em sua cadeia, apenas com o distribuidor de bebidas e com os produtores locais de hortaliça.

Na visão para com o distribuidor, ele afirma que há algumas ações de estratégias integradas entre as empresas, principalmente no que tange ao abastecimento em períodos de pico de demanda na região, como na época de seca e feriados prolongados. Essas estratégias conjuntas são realizadas para tentar se prever a demanda, efetuar o abastecimento e garantir a entrega, tendo como principais objetivos a diminuição dos custos e a entrega para os clientes finais.

Já para os produtores locais, é realizado uma estimativa de demanda futura com base no histórico de pedidos, e a Empresa 2, com antecedência, comunica os produtores locais para que eles se preparem para a demanda ou para que informem que não há capacidade para entregar todo o pedido, facilitando o planejamento tanto do produtor – que saberá em média quanto já tem de demanda para entregar – quanto para a Empresa 2 – que pode buscar outro fornecimento caso aquele não tenha capacidade de entregar tudo na data demandada -. Este procedimento, apesar de não categorizado como uma ferramenta colaborativa pelo gestor, se assemelha à procedimentos encontrados nos métodos colaborativos.

Pela visão deste autor, na relação entre Empresa 2 e a lavanderia, há também uma certa integração, pois como pertencem ao mesmo grupo familiar, a lavanderia sempre está a par das demandas da Empresa 2, e a empresa sempre está ciente da capacidade de execução e entrega da lavanderia. Isso facilita para os dois lados, pois ações podem ser tomadas com antecedência para poderem executar toda a demanda sem deixar isso influenciar nas outras entregas das duas empresas, aumentando, assim, suas eficiências e qualidades, além de diminuir os custos de ambas as partes. Dessarte, destaca-se que, apesar do gestor novamente não o processo como ferramenta de colaboração, há semelhança entre as práticas utilizadas e o descritos nos métodos colaborativos, igualmente ao salientado na relação Empresa 2 e produtores locais.

Na interação com os supermercados atacadistas e mercados locais, isso já fica um pouco mais complicado, segundo o entrevistado, até mesmo pela quantidade que é comprada desses fornecedores. Para os atacadistas, antes, na visão do entrevistado, havia uma certa integração, pois, existia uma gerente de relacionamento que cuidava das tratativas com a Empresa 2, por possuírem CNPJ. Nesse relacionamento, a comunicação era mais direta e clara, os pedidos e as tratativas eram feitos de modo online, facilitando a assertividade e diminuindo os valores e tempo gastos. Por outro lado, para os mercados locais, uma integração se faz mais difícil, até porque os próprios mercados locais também sofrem com a falta de alguns produtos, variando as ofertas e a capacidade de entrega. E, por serem empreendimentos menores, não possuem tantos recursos para investir em esquemas de integração, ou até mesmo os gestores não enxergam benefícios para essa integração.

Em relação à comunicação das informações da cadeia, o gestor disse que há 3 meios de comunicação, o sistema de reserva próprio, ligações telefônicas e o aplicativo WhatsApp. Para os fornecedores, a comunicação se dá mais pelo aplicativo de mensagens mencionado, onde realizar consultas, pedidos, negociações e decisões. Para os clientes, primeiramente é feito pelo site de reserva, e as demais solicitações e comunicações são feitas pelo WhatsApp. Dessarte, fica evidente que não possuem um sistema próprio para comunicação com os fornecedores, nem um esquema planejado de comunicação para o pós-venda, assim como no caso da Empresa 1.

Em relação à integração com a cadeia de suprimentos da Empresa 3, o entrevistado não enxerga com bons olhos as práticas de integração entre os elos da cadeia de suprimentos e alega que não utiliza esse conceito na gestão da sua empresa. Primeiro, porque acredita que sua empresa está situada longe dos grandes polos e o traslado exigido não é um facilitador. Em segundo lugar, não menos importante na visão dele, considera um risco muito alto o ato de ceder informações importante e estratégicas de sua empresa para outras empresas, principalmente por conta de invasões e roubo de dados. Por último, ele também argumenta que faz um excelente uso do conceito de estoque regulador, mantendo sob responsabilidade dele os níveis de estoque acima do necessário, estando preparado para flutuações de demanda. Para essa última ponderação, este autor destaca que o uso de estoque regulador acaba sendo um dificultador para a eficiência do gerenciamento da Empresa 3, pois um estoque elevado, além de ocupar bastante espaço e ter o risco da validade dos produtos, acaba por empacar um alto valor monetário que poderia estar sendo usado para alavancagem operacional ou até mesmo para capital de giro.

Sendo assim, considerando que a Empresa 3 não utiliza prática para criar ou facilitar a integração da sua cadeia de suprimentos, fora perguntado ao gestor como ocorre a comunicação das informações da cadeia. Destarte, o gestor informou que, com os elos a jusante, a comunicação é feita pelo time de atendimento e pós-venda, sendo alguns contratados pelo próprio empreendimento e outros colaboradores da empresa que gerencia as mídias sociais. Ademais, em relação aos elos a montante, ele revelou que toda a comunicação é feita pela gerente de relacionamento, sendo ela a responsável por unir, juntamente com a outra gerente, as informações e as requisições das áreas da empresa, compilar esses dados, centralizar e realizar os pedidos, negociações e afins. Por fim, em relação a quais integrantes da cadeia influenciam mais as decisões, o gestor afirmou categoricamente que a empresa dele que define essas questões operacionais e estratégicas, tudo de modo centralizado e hierárquico.

4.1.5 Métodos Colaborativos

Em relação à Empresa 1, quando perguntado sobre os métodos colaborativos, conforme o esperado tendo em conta a resposta acerca da integração, o entrevistado respondeu que não tinha nenhum conhecimento acerca dos métodos, nem mesmo a existência deles.

Depois de mencionados os nomes dos métodos colaborativos e um breve resumo de suas funções, o entrevistado afirmou que nenhum era utilizado pela empresa ou pela cadeia de suprimentos.

No que se refere à Empresa 2 e seus métodos colaborativos, o entrevistado afirmou desconhecer os métodos citados pelo entrevistador, disse que entende e até concorda com os conceitos e as consequências explicadas, mas que isso, na sua visão, nunca foi testado em sua empresa e sua respectiva cadeia de suprimentos. Ademais, acredita que sejam investimentos em áreas que podem dar um retorno significativo para eficiência da cadeia e para redução de custos, porém, que necessitam de um bom investimento e da aceitação dos membros da cadeia.

No que diz respeito às ferramentas utilizadas, conforme descrito na subsecção anterior, a Empresa 2, apesar de não identificar assim, realiza algumas atividades que se assemelham às atividades executadas nos métodos *Quick Response* (QR) e *Vendor Managed Inventory* (VMI). Isto se dá por conta desses métodos terem como objetivos a diminuição do efeito chicote e dos custos da cadeia, utilizando-se de uma maior responsabilidade dos fornecedores no ressuprimento e um maior compartilhamento de informações entre as empresas.

Por exemplo, na sua relação com os produtores locais, a Empresa 2 utiliza-se da projeção de demanda para notificar os fornecedores e possibilitar um melhor planejamento para as entregas futuras, nos casos tanto de atendimento da demanda quanto de não ter capacidade para suprir e notificar. Este processo, assim como o que ocorre no *Quick Response* (QR), possibilita um melhor planejamento das empresas e a diminuição do efeito chicote, pois há maior assertividade nas entregas, além de um *lead time* menor, ocasionando menores custos para ambas as partes.

Já na relação entre a Empresa 2 e a lavadeira, há atividades que se assemelham ao que acontece no método VMI. O método, almejando diminuir o efeito chicote e causar benefícios para toda cadeia de suprimentos, indica que o elo mais competente deva ser o responsável pela atividade em si. Desse modo, nessa relação entre as empresas citadas, a Empresa 2 notifica as projeção de demandas para a lavanderia, e esta se torna a responsável por planejar a execução para atender essa futura demanda, considerando tanto esse pedido quanto os demais serviços da lavanderia. Ou seja, conforme no VMI, a ideia é possibilitar processos com maior eficiência onde o elo mais competente fica responsável pela operação, atendendo às demandas criadas, além de possibilitar uma diminuição nos custos gerais com a redução do efeito chicote.

No que diz respeito ao ponto de aceitação citado, o gestor alegou que enxerga dificuldade no aceitar de alguns empreendedores, tanto pela falta de conhecimento dos métodos e seus resultados quanto pelos recursos nem tão abundantes dos participantes da cadeia. Outra dificuldade levantada pelo gestor diz respeito à questão geográfica, que dificulta muito o acesso à propriedade da Empresa 2.

No que se refere aos métodos colaborativos e à Empresa 3, tendo em conta o exposto pelo gestor na subsecção anterior, já era de se imaginar o desconhecimento dos termos, das características e a provável não utilização desses métodos. Dessa forma, seguiu-se o planejado no roteiro semiestruturado e que veio sendo executado nas entrevistas anteriores.

Desse modo, após a citação e breve explicação dos métodos colaborativos sugeridos por esta pesquisa, o gestor afirmou novamente que não utiliza e não pretende utilizar nenhum desses métodos, principalmente porque acredita que a utilização deixará sua empresa mais vulnerável, e o, nas palavras dele, hipotético ganho com a utilização desses métodos não justifica essa vulnerabilidade argumentada por ele.

No tocante à avaliação e à frequência dessas avaliações, gestor afirmou que os fornecedores são constantemente avaliados, em cada negociação, em cada pedido e em cada entrega. Após a avaliação, se positiva, se cria uma maior relação de confiança com aquele parceiro, mas, caso seja negativa, ele tenta se comunicar e entender o que aconteceu, até porque praticamente todos os fornecedores são parceiros da Empresa 3 há anos. Esses processos de avaliação e relacionamento

comprovam que, apesar de não declarados, há algumas formas de integração na cadeia de suprimentos da Empresa 3, principalmente com esses fornecedores mais antigos.

Ainda sobre o relacionamento e a avaliação, se o problema ou a falha persistir, o entrevistado alegou que há a troca de fornecedor. Não obstante, ele pontua que para os fornecedores locais é mais complicado haver essa troca, então, se tem mais paciência e flexibilidade, mas para os fornecedores externos essa avaliação é mais crítica.

4.2 Caso de Estudo

A presente subsecção é destinada a explicar acerca do caso de estudo proposto por este autor, onde fora elaborada uma empresa fictícia, a Ancestral, para aplicação de métodos colaborativos e conhecimentos adquiridos ao decorrer desse trabalho. O intuito foi propor possíveis métodos colaborativos, a fim de identificar benefícios e desafios encontrados para implementação em um empreendimento de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros, almejando a integração da sua cadeia de suprimentos a fim de obter vantagens competitivas para as empresas em questão e os demais participantes da cadeia. Além disso, com os resultados e proposições feitas nesse caso de estudo, outros empreendimento de hotelaria da região podem se utilizar desses insumos para otimizarem, ou até mesmo aplicarem, a integração de suas respectivas cadeias de suprimento.

4.2.1 Contextualização da Empresa Proposta

No tangente à Ancestral, trata-se de uma empresa situada na zona rural de Alto Paraíso do Goiás, mais precisamente no Vale Verde, importante e valorada região onde se encontra diversos tipos empreendimentos comerciais, de hotelaria, de produção de alimentos, de realizações culturais e até mesmo de regeneração ambiental. Além disso, no tangente à hotelaria, destaca-se que essa região engloba

algumas das principais empresas do ramo de hospedagem da Chapada dos Veadeiros.

A Ancestral possui uma estrutura de hospedagem denominada *Glamping*, que por definição é uma combinação de "glamoroso" e "*camping*", e descreve um estilo de *camping* com amenidades e, em alguns casos, serviços de estilo *Resort* geralmente não associados ao *camping* tradicional. O intuito da proposta é oferecer ao hóspede a experiência de acampar e viver a natureza, mas com conforto e acomodações parecidas com o encontrado em estruturas de hotéis urbanos e pousadas de alto nível. Dessa forma, em outras palavras, a intenção é oferecer a experiência e o contato com a natureza garantindo um conforto em todas as frentes de uma hospedagem.

O empreendimento conta com 7 opções de hospedagem, distribuídos da seguinte forma: 2 *Glamping* Standard – equipados com cama, minicozinha, frigobar, ventiladores e banheiro, acomodando de 2 a 4 pessoas; 3 *Glamping* Premium – equipados com cama *queen size*, cozinha, frigobar, ar-condicionado, varanda, redes para descanso e banheiro, acomodando de 2 a 5 pessoas; e 2 *Glamping* Deluxe – equipados com camas *king size*, frigobar, cozinha equipada, ar-condicionado, varanda estendida, redes para descanso, banheiro e um espetacular ofurô com visual 360°. Para mais, o espaço Ancestral também oferece diversos atrativos naturais de relaxamento, além de espetaculares pontos de contemplação, como os diversos mirantes espalhados pela propriedade. Por fim, por estar situada dentro de um Complexo Eco Esportivo, os hóspedes têm acesso à: práticas e eventos esportivos, eventos culturais, conhecimentos agroflorestais e outras atividades ali executadas.

4.2.2 Cadeia de Suprimentos do caso de estudo

Em relação à cadeia de suprimentos da Ancestral, tem-se:

- A montante
 - Produtores locais

- Hortaliças
- Não perecíveis (Arroz, feijão, Café)
- Alimentos para o café da manhã: pães, frutas, geleias e demais alimentos do período
- Lavanderia
- Distribuidora de bebidas
 - Alcoólicas e não alcoólicas
 - Água (Brasília)
- Mercados (locais) Atacadistas (Brasília)
 - Produtos de limpeza e higiene
 - Produtos do dia a dia, de rotina
- Empresa de transporte
 - Alto paraíso ↔ Ancestral
 - Brasília ↔ Ancestral
- Sites de reserva
- Provedor de internet
- Equipe de manutenção (decoração e jardinagem)
- Equipe de segurança e monitoramento
- Equipe de limpeza
- Equipe de Gestão
- A jusante
 - Clientes
 - Influencers

4.2.3 Métodos Propostos

Nesta subsecção, tendo em conta a importância e os resultados apresentados neste trabalho sobre a utilização de métodos colaborativos para integração da cadeia de suprimentos, foi visualizado 2 métodos como proposição para implementação na cadeia de suprimento da Ancestral, um empreendimento do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros. O intuito dessa utilização é aumentar a eficiência dos agentes dessa cadeia, aumentando também a qualidade das entregas, além de diminuir alguns custos para os elos presentes.

Salienta-se que num primeiro momento será descrita a aplicação desses métodos – *Quick Response (QR)* e *Vendor Managed Inventory (VMI)* – e na próxima subsecção será levantado benefícios e entraves.

Em relação ao *Quick Response (QR)*, este é um método que foi proposto na década de 80, e seu principal objetivo é tentar amenizar os problemas oriundo de variações da demanda, principalmente os relacionados a um longo lead time e a falta de flexibilidade nas reposições.

Por conseguinte, quando empresas enfrentam essas dificuldades no ressuprimento e principalmente no tamanho do lead time, elas normalmente optam por aderir a um estoque regulador, mantendo um estoque acima do nível necessário, ou seja, com folga. Todavia, conforme exposto na secção Referencial Teórico, a utilização de grandes estoques não só mascaram os problemas existentes como também aumentam os custos para a empresa, e, conseqüentemente, aumentam os custos para os clientes finais, que no caso são os hóspedes da Ancestral. Esse problema com grandes estoques fora evidenciado na entrevista com a Empresa 3, onde o gestor afirma que prefere manter esse estoque regulador ao invés de optar por métodos colaborativos.

Desse modo, para a empresa Ancestral, a utilização desse método tem como intenção diminuir a necessidade de grandes estoques, mantendo os níveis de serviço, além de possibilitar a identificação de gargalos e a diminuição dos custos operacionais como um todo, reverberando no custo para o cliente final da cadeia, o hóspede. Em outras palavras, a intenção é criar vantagem competitiva para cadeia, aumentando a eficiência e diminuindo os custos para que se possa entregar ao

cliente final um produto de alta qualidade com preço abaixo do entregue antes. Ademais, será apresentado o funcionamento desse método tendo em conta o contexto da cadeia de suprimentos da Ancestral.

O funcionamento desse método exige o compartilhamento de informações em tempo real entre a empresa e seu fornecedor, normalmente utilizando-se de algum programa integrativo e normalmente de cunho tecnológico.

Em relação a execução prática, o QR possui 4 níveis, todavia, tendo em conta o contexto de pequenos empreendimento do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros, evidenciado pelas entrevista realizadas, as dificuldades apresentas e a cadeia de suprimentos da Ancestral, a preste proposição indica até o 3º nível de implementação. O primeiro nível diz respeito ao uso de sistemas de automatização para facilitar o fluxo de informações entre a Ancestral e seus fornecedores, e essa automatização se dá por meio de, por exemplo, sistemas de nuvem. Estes sistemas são baratos e permitem, a todos os participantes, o acesso, em tempo real, as informações importantes. Em outras palavras, utilizando-se esses sistemas de nuvem, quando a Ancestral realizar controles em seu estoque, as outras empresas ficam sabendo e podem se programar conforme o necessário.

Já no nível dois, com os fornecedores possuindo essas informações da empresa Ancestral em tempo real por meio de sistemas EDI, sendo informações tangentes ao estoque, faturamento, pedidos e status do pedido, é possível uma melhor administração, por parte do fornecedor, para planejar e executar essas reposições, aumentando a eficiência das entregas e a capacidade de atender essas demandas da empresa requerente.

Para mais, o nível 3 se refere à utilização dessas informações repassadas do dia a dia para entender e planejar de maneira mais assertiva a previsão de vendas e de pedidos de reabastecimento, além de, é claro, diminuir o lead time existente.

Não obstante, o nível 4, na visão deste autor, é impraticável por conta do estágio de maturidade das empresas participantes da cadeia, pois engendra o fornecedor a ser responsável pelo gerenciamento do estoque da empresa cliente e cria uma relação de maior dependência entre os integrantes da cadeia. Dessarte, por ter sido evidenciado nas entrevistas que na região á dificuldade para transporte e reposição de alguns tipos de produtos, deixar isso totalmente a cargo de

fornecedores pode não ser muito benéfico para a Ancestral ou qualquer outra empresa do ramo de hotelaria na região.

No tocante aos fornecedores da empresa em questão, para a utilização desse método, este autor, por considerar a necessidade de investimentos e responsabilidade das empresas aderente, propõe que ele seja realizado com os seguintes fornecedores: Produtores locais de hortaliça – tendo em conta que o produtos transacionados por esses fornecedores são perecíveis, com alta taxa de reposição e sensíveis às mudanças de demanda na hospedagem; Lavanderia – pois os dados acerca de demanda passadas ajudará no planejamento para que a capacidade seja compatível com o demandado em períodos de alta na temporada; Distribuidora de bebidas – considerando que essas grandes empresas planejam com antecedência a produção e distribuição, ter conhecimento sobre o estoque atual da empresa cliente e seu histórico de pedidos facilita para uma previsão mais assertiva; e Empresas de traslado – que por terem conhecimento da flutuação da demanda na hospedagem, podem se planejar para serem capaz de atender tudo o que for demandado a eles.

No que concerne ao *Vendor Managed Inventory* (VMI), a proposição desse método, na visão deste autor, se dá para os seguintes fornecedores: Supermercados Atacadistas - situado em Brasília -, e mercados locais – situados na região -.

O intuito da aplicação desse método também é mitigar o efeito chicote causado pela previsão de demanda errada ou desfragmentada, seja ela por falta de informações fidedignas ou por falhas humanas de execução ou projeção. Conforme descrito na segunda seção deste trabalho (Referencial Teórico), no VMI, o fornecedor é responsável pelo gerenciamento dos estoques de seus clientes. podendo prever melhor sua demanda, programando suas atividades de forma alinhada, tornando eficiente o processo de produção e distribuição.

Com a utilização desse método na relação com os supermercados atacadistas e os mercados locais, é possível ter conhecimento sobre os níveis de estoques da Ancestral e dos fornecedores, possibilitando adequar a capacidade com a necessidade, normalmente tendo como base a necessidade líquida, que é calculada pela previsão de demanda menos a posição em estoque. Esse tipo de análise

permite ao fornecedor programar a logística de entrega para semanas ou meses seguintes.

Todavia, para a implementação, os seguintes passos são necessários: os dados devem ser os mais fidedignos possíveis; o intercâmbio de informações deve ser auxiliado por meio de softwares e tecnologias que garantam segurança dos dados; e é preciso construir uma “biblioteca de modelos gerencias” para que os modelos auxiliem a adequação aos tipos de produtos demandas e o perfil de cada varejista.

Em relação aos outros métodos existentes - *Efficiente Consumer Response* (ECR); *Continuous Replenishment* (CR); e *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) – serão descritas as razões da não aplicação.

Primeiramente, em relação ao ECR, informa-se que é um método originado no ramo de supermercadistas, onde os produtos possuem baixas margens de contribuição e otimizar os custos se faz totalmente necessário. O setor de origem indica uma acalorada competitividade onde os clientes tendem a buscar o melhor custo-benefício com o maior valor agregado. Além disso, pressupõe quatro pontos principais: Entrada de novos produtos, Sortimento, Promoção e Reposição. Todavia, ao considerar o contexto da empresa Ancestral e os produtos ali ofertados, verifica-se que diverge um pouco dos produtos e da oferta dos supermercadistas. Dessa forma, este autor considerou que as vantagens desse método não justificam sua implementação.

No tocante ao CR, este se assemelha ao que ocorre no nível 4 do QR (destaca-se que a aplicação desse nível também não fora proposta pelo autor dessa pesquisa), e pressupõe uma confiança muito grande entre os elos. Dessarte, considerando o nível de maturidade das principais empresas envolvidas na cadeia de suprimentos das empresas de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros, considerou-se que, no momento, a aplicação não é indicada.

Por fim, o CPFR, método que é considerado como a evolução dos demais métodos existentes. Nele é possível uma assertiva previsão de demanda, diminuição de custos e aumento do nível de serviço entregue ao cliente final, sendo possibilitado através do compartilhamento de informações sobre vendas, estoque e estratégias, necessitando também de uma relação bem sólida entre as empresas.

Este método prioriza a entrega de valor para o cliente final, e as estratégias, os planejamentos, o gerenciamento e a execução são discutidos e analisados por todos da cadeia, almejando otimizar o resultado. Todavia, apesar de muitos benefícios, esse método também exige maturidade das empresas envolvidas, tanto na execução das tarefas quanto no relacionamento.

Tendo isso em vista, esse autor acredita que num primeiro momento a aplicação não seja tão benéfica, sendo mais proveitosa num momento futuro, onde as relações estarão mais solidificadas, com nível de confiança alto e uma maior cooperação entre as empresas. Em outras palavras, é um método com potencial de aplicação e possíveis bons resultados gerados, porém, é melhor aplicá-lo depois de um amadurecimento das empresas participantes, tanto nas operações quanto nos relacionamentos.

4.2.4 Vantagens e Desvantagens

Em relação às vantagens e desvantagens da utilização desses métodos propostos para pequenos empreendedores do setor de hotelaria na chapada, objetivo principal deste trabalho, e considerando os problemas que esses métodos tenta amezinhar, tem-se as seguintes condições apresentadas a seguir.

Em relação ao *Quick Response* (QR), no que tange aos benefícios, primeiramente, há como consequência a não necessidade de um grande estoque, ou pelo menos não necessita de um estoque com alto estoque de segurança, o que acarreta uma diminuição de custos com esses estoques, diminuindo os custos operacionais como um todo e levando essa redução de valores para o cliente final também. Desse modo o cliente continua a receber os mesmos produtos que antes, mas pela diminuição dos custos em toda cadeia, gasta menos para obter o mesmo nível ofertado anteriormente.

Segundamente, com uma melhor noção do que está ocorrendo no dia a dia do ponto de venda, o fornecedor consegue ter uma previsão mais precisa e pode ajustar suas entregas de maneira mais eficiente, diminuindo o lead time.

Além disso, como esse método compartilha as informações com toda a cadeia, é possível observar as incongruências e os retrabalhos existentes, e a melhoria nesses quesitos garante uma diminuição nos custos gerais para todos.

Ademais, como esse método possibilita o compartilhamento em tempo real e fidedigno, é possível diminuir os erros de previsão e gerar uma relação de ganha-ganha, já que a mitigação de erros permite um ganho para todos os membros com custos menores de aquisição para empresa requerente e custos menores de transporte para o fornecedor.

Como benefício da implementação do nível 1, há possibilidade de uma melhor gestão dos estoques e do lead time, sendo este um grande problema na região pois é necessário mais de 7km de estrada de terra para se acessar a propriedade.

Já o nível 2 e o nível 3, após sua efetivação, permite a diminuição do tradicional e conhecido efeito chicote, pois o fornecedor terá um sistema organizando e apresentando de forma clara o que precisa acontecer, possibilitando ações mais rápidas e precisas, aprimorando o abastecimento e diminuindo o lead time. Em outras palavras, é possível se programar com antecedência para essas flutuações de vendas e demanda dos produtos.

Em relação às desvantagens, destaca-se que esse método exige não só o compartilhamento de informações corretas, mas também o tempo em que essas informações são passadas. Desse modo, os elos ficam um tanto quanto dependentes da boa execução dos outros membros, e da mesma forma que um ganha quando o outro acerta, um perde quando o outro erra. Ou seja, as empresas ficam a mercê das práticas das empresas parceiras, tendo que assumir responsabilidades independentemente do resultado, pois é um método de compartilhamento, sejam quais forem as consequências.

Não menos importante, tem-se a desvantagem relacionada ao investimento necessário para aplicação do QR. Apesar do baixo custo relacionado aos sistemas em nuvem, faz-se mister o treinamento de todos os colaboradores que operacionalizarão esses sistemas, e esses treinamentos podem ser longos e custosos, principalmente pela qualificação da mão-de-obra da região.

Já em relação ao Vendor Managed Inventory (VMI), no que diz respeito aos benefícios, ressalta-se novamente a mitigação ou diminuição do efeito chicote e os

custos oriundos desse erro. Com sua utilização, o fornecedor gerencia o estoque da empresa cliente e realiza uma previsão mais correta, diminuindo-se os custos, para toda a cadeia, com ineficiências, estoques desnecessários e logística.

Para mais, além da demanda futura estimada, esse método possibilita uma precisão do volume e da frequência de reposição, o que permite ao fornecedor manter nível de estoque adequado sem ser prejudicado pelo tempo de reposição.

Em relação às desvantagens da utilização desse método, têm-se que é necessário um alto nível de confiança entre os elos, pois o fornecedor acaba por ser o responsável pelo gerenciamento do estoque da empresa cliente, tendo, além das flutuações de demanda, informações sobre operações e estratégias. Além disso, como o VMI pressupõe que cada um deve ser responsável pela atividade que possui maior habilidade, caso a empresa cliente não seja especialista em alguma dessas atividades, pode acabar tendo toda sua produção sob responsabilidade de outros, causando assim a falta de poder para tomada de decisão.

Além de tudo, há uma outra pequena desvantagem, pois no VMI a decisão quanto a reposição não é feita em conjunto, mas sim de acordo com a necessidade líquida projetada. Ou seja, para algumas flutuações ou percepções que sejam diferentes ou inéditas, pode ser que o método não abarque essas nuances, causando um erro na previsão e as consequências já explanadas por esta pesquisa.

Por fim, os benefícios e os entraves encontrados nessas aplicações estão listados a seguir:

a. Benefícios

- a. diminuição do efeito chicote;
- b. diminuição dos custos operacionais e de estoque;
- c. previsão de demanda e entrega eficientes;
- d. melhor gestão do estoque;
- e. enxergar incongruências e retrabalhos;
- f. redução do custo para o cliente final;
- g. planejamento eficaz da cadeia de suprimentos;
- h. diminuição do lead time;

- i. melhora dos níveis de serviço; e
 - j. vantagem competitiva.
- b. Entraves
- a. dependência criada entre os membros;
 - b. necessidade de compartilhamento de informações importantes;
 - c. custo de aplicação;
 - d. custo de treinamento;
 - e. reposição pela necessidade líquida;
 - f. necessidade de confiança entre os elos; e
 - g. responsabilidades e consequências compartilhadas.

Dessarte, ao contrapor esses pontos encontrados por esta pesquisa com os salientados no Referencial Teórico, é possível identificar diversos pontos de convergência, corroborando os apontamentos feito por outros pesquisadores, como Wanke (2010) e Serra (2016), por exemplo.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Considerando o exposto no trabalho acerca de teorias e conceitos, e o que fora revelado nas entrevistas e no caso de estudo, é possível afirmar que os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados plenamente, sendo eles: Mapear a cadeia de suprimentos do setor de hotelaria; Levantar os métodos colaborativos utilizados para integração da cadeia de suprimentos; Entender as cadeias de suprimentos de algumas empresas do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros; Identificar as formas de integração já utilizadas e os entraves apontados; Verificar a visão das empresas quanto aos métodos colaborativos, a integração da cadeia de suprimentos e seu com os elos, atentando-se as condições sociais e geográficas da região; e Propor aplicação de métodos colaborativos em um caso de estudo.

Em relação ao primeiro objetivo – mapear a cadeia de suprimentos do setor de hotelaria -, este foi atingido por meio de pesquisas literárias e das entrevistas

realizadas com os gestores de empresas do setor de hotelaria. Como objetivo de análise, fora utilizada as cadeias de suprimentos descritas para mapear uma hipotética cadeia do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros.

No tocante ao segundo objetivo específico - levantar os métodos colaborativos utilizados para integração da cadeia de suprimentos -, o alcance desse objetivo se deu por meio dos materiais buscados para o Referencial Teórico. Por conseguinte, para a subsecção métodos colaborativos, os métodos utilizados para integração da cadeia de suprimentos foram selecionados baseado em Wanke (2010) e Serra (2016).

Desse modo, os métodos colaborativos presentes nesta pesquisa são:

- a. *Quick Response* (QR)
- b. *Efficiente Consumer Response* (ECR)
- c. *Continuous Replenishment* (CR)
- d. *Vendor Managed Inventory* (VMI)
- e. *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR)

Ademais, para o objetivo específico 3 (entender as cadeias de suprimentos de algumas empresas do setor de hotelaria na Chapada dos Veadeiros), este trabalho se utilizou da coleta de dados por meio de entrevistas para concluí-lo. Assim sendo, por meio dessas entrevistas com os gestores de algumas empresas do setor de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros, foi possível compreender a forma de relacionamento de cada empresa com seus respectivos fornecedores e clientes, e identificar algumas semelhanças acerca das relações, das formatações e das estruturas das cadeias de suprimentos, considerando o tamanho e o tipo de empreendimento no setor de hotelaria.

Como participantes das entrevistas, gestores de três empresas distintas que atuam no setor de hotelaria na região da Chapada dos Veadeiros foram entrevistados. A Empresa 1, que é a empresa com menor estrutura e capacidade dentre as participantes, possuindo um casal de gestores e um diarista para manutenção e suporte. A Empresa 2, que é a empresa com estrutura e capacidade intermediária dentre as entrevistadas, sendo também localizada em zona rural, mais precisamente no Vale Verde (cerca de 15km de Alto Paraíso do Goiás, sendo 10km de estrada de terra), ofertando 10 suítes, e sendo operacionalizada por um gestor,

uma supervisora e 3 colaboradores, um fixo e dois diarista. E por último, a Empresa 3, empresa com maior estrutura e capacidade dentre as empresas analisadas, apesar de também ser uma empresa familiar, é, de acordo com o dono, o único *Resort* que existe entre a região da Chapada dos Veadeiros e Palmas - TO. Oferecem um serviço de altíssima qualidade, possuindo mais de 20 apartamentos disponibilizados, com uma gigantesca área de lazer e atrativos naturais dentro da propriedade. Em relação a administração, a empresa possui um gestor, duas gerentes e um alto número de colaboradores (ressalta-se que o entrevistado não quis definir o número exato, apenas que era “alto”).

Já para o quarto objetivo desta pesquisa - identificar as formas de integração já utilizadas e os entraves apontados -, esse foi concluído pois houve uma coleta informações, durante as entrevistas, sobre execuções e dificuldades. Desse modo, a coleta e análise revelou que o conceito cadeia de suprimentos não é muito conhecido pelos gestores dessas empresas, e que a integração dessas cadeias é um assunto menos conhecido ainda. Todavia, evidenciou-se que algumas particularidades de integração já eram executadas em algumas relações dessas cadeias de suprimentos, mesmo que em uma pequena parte e de um modo adaptado. Fato este exposto na estratégias de ressuprimento entre a Empresa 2 e o seu distribuidor de bebidas, e entre a Empresa 2 e os produtores locais de hortaliças, onde em ambas as relações há um compartilhamento de informações acerca de previsão de demanda e histórico de pedidos, facilitando o planejamento e a eficiência de ambas as partes.

Durante as entrevista, fora possível entender, pelo autor desse trabalho, alguns pontos que esses gestores assinalavam como entraves para tentativa ou até mesmo aplicação desses métodos com intuito de integrar a cadeia de suprimentos. Em relação às objeções apontadas pelos entrevistados, algumas são de cunho financeiro, outras de estratégias e quase nenhuma de modo empírico. Os principais entraves apontados foram: Desconhecimento dos métodos colaborativos; Desconhecimento das vantagens competitivas que a integração pode propiciar; Risco causado pelo compartilhamento de informações importantes; Preferência por manter sem integração; Falta de convergência no objetivo da cadeia de suprimentos; Alto custo para implementação; Necessidade de sistemas informativos; e Baixa infraestrutura nas estradas e vias, o que dificulta e encarece o processo

Além desses entraves apontados, também buscou-se identificar, durante as respostas dos entrevistados, ações que as empresas realizaram para tentar potencializar isso por meio da utilização de algum método, servindo de subsídio para aplicação do caso de estudo.

No que diz respeito ao objetivo 5 - verificar a visão das empresas quanto aos métodos colaborativos, a integração da cadeia de suprimentos e seu com os elos, atentando-se as condições sociais e geográficas da região -, essa pesquisa também alcançou o proposto. Acerca da visão sobre os métodos, ficou evidenciado o baixo grau de conhecimento dos gestores entrevistados, desconhecendo as opções propostas na literatura e os possíveis resultados positivos que a integração pode oferecer.

Em relação à Empresa 1, possui uma cadeia de suprimentos muito pequena e informal, o que dificulta a tentativa de integração. Já a Empresa 2, esta possui uma cadeia um pouco maior, e apesar de não utilizar nenhum método de fato, realiza alguns compartilhamentos de informações que podem ajudar num futuro processo de integração. Por fim, para o gestor da Empresa 3, uma integração e maior compartilhamento de informações é um risco que ele não pretende correr, prefere manter as decisões centralizadas e um estoque regulador próprio.

No tangente aos relacionamentos, o que fora concluído pelas entrevistas é que quanto maior for o compartilhamento e comunicação com um parceiro, aliados pela confiança, melhor será o relacionamento e a eficiência da cadeia como um todo. Isso ficou exposto no benefício que a Empresa 2 e os produtores locais possuem, visto terem um relacionamento ligeiramente estreito, de comunicação e confiança.

Para o alcance do último objetivo específico - Propor aplicação de métodos colaborativos em um caso de estudo -, foi criado um empreendimento fictício de hotelaria na região rural da Chapada dos Veadeiro, onde, de acordo com os serviços e estruturas definidos, foi desenhada uma cadeia de suprimentos para atender o funcionamento da hospedagem em *Glamping*. Por meio dessa cadeia e dos relacionamentos ali criados, implementou-se 2 métodos colaborativos nessa cadeia com intuito de integrá-la, e os métodos propostos foram o *Quick Response* (QR) e o *Vendor Managed Inventory* (VMI).

Em relação ao encontrado nos resultados do caso de estudo, destaca-se que fora possível identificar uma cadeia de suprimentos ideal para o empreendimento proposto. Nessa cadeia, algumas relações foram estipuladas, e, por meio da literatura e do coletado nas entrevistas, conseguiu-se identificar o que poderia ser vantajoso ou desvantajoso na implementação desses métodos. Desse modo, considerando a capacidade da empresa em questão e dos seus parceiros, os dois métodos citados no parágrafo acima foram os escolhidos, pois suas características têm particularidades que podem beneficiar o funcionamento dessa cadeia de suprimentos da Ancestral.,

No que se refere ao objetivo geral desta pesquisa - identificar, para os pequenos empreendedores do setor de hotelaria, as oportunidades e os entraves da integração da cadeia de suprimentos -, este autor afirma que fora alcançado com sucesso.

Com aplicação do caso de estudo da empresa Ancestral, somada aos dados coletados nas entrevistas com gestores de empreendimentos de hotelaria da região, foi factível identificar alguns benefícios e entraves oriundos da integração da cadeia de suprimentos por meio de métodos colaborativos.

Dentre as vantagens oriundas da aplicação dos métodos propostos, evidencia-se que os principais benefícios são: diminuição do efeito chicote e diminuição dos custos operacionais, pois o gerenciamento do estoque e a previsão de demanda são feitos de forma mais assertiva; redução dos custos para o cliente final, haja vista que a integração engendra diminuição para os custos de toda a cadeia de suprimentos; previsão mais assertiva e entregas eficientes, tendo em conta que uma gestão mais eficiente e o compartilhamento dessas informações facilitam o planejamento e a execução dos fornecedores; possibilidade de enxergar incongruências e retrabalhos; melhor gestão do estoque; além de um melhor planejamento e eficiência para os demais membros da cadeia também, principalmente os fornecedores locais.

Em relação às desvantagens, como resultado da pesquisa, destaca-se que os principais entraves para integração, utilizando esses métodos, são: dependência criada entre os membros, pois a partilha de informações não fidedignas pode acarretar prejuízos para todos os membros da cadeia de suprimentos, destacando que não só corretas devem ser as informações, mas é preciso compartilhar no tempo certo para que surta o efeito esperado; responsabilidades e consequências

compartilhadas, nesse ponto, salienta que apesar dos ganhos e benefícios que essa integração gera, ao se compartilhar esses quesitos, os riscos e prejuízos também são compartilhados; Alto custo para implementar os dois métodos, principalmente por conta dos custos dos sistemas e dos treinamento de toda a cadeia; e, por fim, exige um alto nível de confiança entre os membros, pois são compartilhadas informações importantes de cada empresa.

Noutro giro, em relação ao roteiro semiestruturado que fora tido como base para realização das entrevistas, informa-se que ele pode ser replicado em outras empresas do setor de hotelaria, principalmente na região da Chapada dos Veadeiros. Ademais, para aplicação para empresas de outros setores, ressalta-se que é necessário adaptá-lo para conseguir entender melhor os métodos e relacionamentos dessas cadeias de suprimentos.

Com relação às limitações encontradas na execução deste trabalho, destaca-se as seguintes: baixa produção de trabalhos referentes aos pequenos empreendedores do setor hotelaria da Chapada dos Veadeiros; pouco material encontrado sobre a tentativa de aplicação de integração da cadeia de suprimentos nessa região; dificuldade para conseguir a disponibilidade de gestores de empreendimentos do setor de hotelaria para darem entrevistas; pouco conhecimento dos gestores acerca da literatura de métodos colaborativos e integração. Com relação ao caso de estudo proposto, a maior dificuldade foi a criação da cadeia de suprimentos da empresa fictícia, pois se tentou abranger a maior parte de serviços demandados pelas empresas entrevistadas. Todavia, salienta-se que estes empecilhos citados não causaram a inviabilidade da realização deste trabalho.

Ademais, no tocante à contribuição dessa pesquisa, acredita-se que os resultados sejam relevantes para compreender um pouco mais afundo o contexto e as características das empresas de hotelaria da região da Chapada dos Veadeiros, aprofundando conhecimentos sobre suas cadeias de suprimentos, os relacionamento e as estratégias de integração e desempenho. Além disso, com o caso de estudo, outras empresas do setor e da região podem se aproveitar dos resultados exibidos, tanto para analisarem seu estágio atual quanto para planejarem estratégias para melhorar o desempenho e obter vantagens competitivas. Para mais, no que tange à área acadêmica, além de aumentar o número de trabalhos sobre integração da cadeia de suprimentos do setor de hotelaria, também cresce o

quantitativo de pesquisas realizadas sobre a região da Chapada dos Veadeiros, que é um dos principais polos turísticos do Brasil e ainda carece de muito desenvolvimento e pesquisas. Por conseguinte, aumenta, assim, o poder de análise sobre essa localidade e estimula a realização de novas pesquisas sobre a região.

Por fim, sugere-se que futuros trabalhos sejam realizados na região da Chapada dos Veadeiros, principalmente no que tange aos pequenos empreendedores do setor de hotelaria e a integração de suas cadeias de suprimentos. Em relação a trabalhos sobre esta integração citada, recomenda-se que seja pesquisado a capacidade das empresas participantes da cadeia de realizarem ações de integração, a fim de entender o quanto a estrutura da empresa influencia essa integração. Também sugere que próximos estudos busquem aplicações benéficas de outros métodos para que a gama de opções, dos membros das cadeias de suprimentos do setor de hotelaria, aumente. Além disso, ressalta-se que a necessidade de realizar esse tipo de pesquisa com outros empreendimentos de hotelaria na região, a fim de compreender ou se os resultados são parecidos ou se a estrutura e capacidade interferem diretamente.

REFERÊNCIAS

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo-SP: Atlas, 2010.

BAPTISTELLA, A. C. **Marketing de Relacionamento: variáveis que determinam a fidelidade de clientes em empreendimentos hoteleiros**. Trabalho de conclusão de curso (especialização em Gestão de Marketing do Turismo). Universidade de Brasília, 2004

BERTAGLIA, PR. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003, p 238-252.

BLATHERWICK, A, Vendor-managed inventory: fashion fad or important supply chain strategy?. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 3 Iss 1, 1998. pp. 10 – 11. In: <<http://dx.doi.org/10.1108/13598549810200825>>. Acessado: 23 de setembro de 2021.

BORGES, W.L. **Uma análise na Implantação do CPFR em Empresas e Varejo**. São Carlos,: Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2011.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOERSOX, D. J., & Closs, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. (Trad.) Equipe do centro de estudos em logística e Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo, Atlas, 2011.

CAMPOS, Jurema Iara Campos; VALENTE, Ana Lúcia Eduardo F. Vantagem estratégica da agricultura familiar de Alto Paraíso de Goiás no mercado do café. **Coffee Science**, Lavras, v. 5, n. 2, p. 97-106, maio/ago., 2010.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. (9a ed.). Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CHENG, T. C. E; C., CHOI, T. **Innovative Quick Response Programs in Logistics and Supply Chain Management**. Editora: Springer. 2010.

CHING, H, Y. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, H.L; CORRÊA, C.A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 2ª Ed. 2ª Reimpr. São Paulo: Atlas. p 115-120. 2007.

da SILVA, M. A. **Planejamento Colaborativo no gerenciamento de Cadeias de Suprimento**: Um estudo de Caso em Empresa do Setor Metal Mecânico. Dissertação (Mestrado) Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2014.

DONATO, F. A. S; ROSSI, M.A. M; BEZERRA, L. P. G. O Impacto de um Processo de Planejamento Colaborativo sobre a Gestão dos Riscos na Cadeia de Suprimentos. In: **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro. 2007.
In:<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_TR570428_9263.pdf>.
Acessado: 14 de outubro de 2021.

FACHIN, R. C. TANURE, B. DUARTE, R.G. **Uso de Casos no Ensino de Administração**. São Paulo: Editora Thomson, 2007, 101p.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, L. C. **Métodos Colaborativos na Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 111-136, janeiro/junho. 2014.

GÜNTHER, H. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Universidade de Brasília. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210. 2006.

HUANG, S. H.; UPPAL, M.; SHI, F. A product driven approach to manufacturing supply chain selection. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 7, n. 4, p. 200– 211, 2002.

KERBER, M.J. **Análise de uma Estratégia de Negócio Baseada em Estoques**: Um Enfoque Financeiro. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) Revista Update, Porto Alegre: Universidade Federal Do Rio Grande do Sul, junho de 2009.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MEDLIK, S.; INGRAM, H. **Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002,

MORRISON, A. et al. **Family Business in the Hospitality and Tourism Industry**. CAB Publishing, England, 2003.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2003.

MOYSÉS, Gerson Luís Russo. **A Gestão da Demanda na Cadeia de Suprimentos do Setor Hoteleiro Brasileiro**. 2007. Tese (Doutorado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, Faculdade de Ciências Econômicas, Contábeis e Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, São Paulo, 2007.

NOVAES, A.G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, operações e planejamento**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

PALMER, J.W; MARKUS, M.L, (2000) The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment. **Specialty Retailing. Information Systems Research** 11(3), 2000, pp. 241-259. In: <<http://dx.doi.org/10.1287/isre.11.3.241.12203>>

PETROCCHI, M. **Hotelaria: planejamento e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Turismo: planejamento e gestão**. (2a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PISSAIA, J., Hugo; CHAVES, C. A; CARDOSO, Á. A. Análise estratégica na aplicabilidade do Vendor Managed Inventory (VMI) na cadeia de abastecimento. Universidade Nove de Julho. São Paulo: **Exacta**, vol. 10, núm. 2, pp. 207-222. 2012.

PRAHALAD, C.K; HAMEL G. The *Core Competence* of the Corporation. **Harvard Business Review**. Maio-Junho, 1990.

PEDROSA, Maria Angélica Freitas. **Atitude Empreendedora no Setor Hoteleiro Brasileiro: um estudo com gerentes de pequenos e grandes hotéis do Distrito Federal**. 2007. Tese de Mestrado (Pós-Graduação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

PUGAS, Lays da Silva. **Diagnóstico do Planejamento Turístico na Chapada dos Veadeiros com ênfase em Alto Paraíso de Goiás**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

Raifur Kos, Sonia, dos Santos Bortolucci Espejo, Marcia Maria, Raifur, Léo, Prediger Anjos, Raquel **Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão**. Enfoque: Reflexão Contábil [en línea]. 2014, 33(3), 35-50[fecha de Consulta 4 de Mayo de 2022]. ISSN: 1517-9087. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=307132829004>

ROESCH, S. M. A. **Casos de Ensino em Administração**: Notas para a construção de casos para ensino. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 11, n. 2, Abr. / Jun. 2007: 213-234. Acesso em 03/05/2022.

ROESCH, S. M. A. FERNANDES, F. **Como Escrever Casos para o Ensino de Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2007, 159p.

SANTOS, N. A. CPFR - **Collaborative planning, forecasting and replenishment** - É realmente possível a integração entre varejistas e fabricantes no processo de planejamento, na previsão de vendas e reabastecimento a ponto de diminuir as perdas nas vendas e aumentar a produtividade. São Paulo: EAESP/FGV, 2002.

SAAB, William George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. O segmento hoteleiro no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13 , p. [127]-155, mar. 2001. Disponível Online em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9755>> .

SALGADO, Tathiana Rodrigues; VIANA, Juheina Lacerda Ribeiro; ARAGÃO, Ana Luíza Santana Aragão. **Mercator**, Fortaleza, v. 13, n. 3, p. 75-91, set/dez. 2014.

SERRA, Júlia Inês Rega. **Análise dos métodos Colaborativos na Cadeia de Suprimentos**: Conceitos e Aplicações dos Métodos. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SILVA, E.; MENEZES, E. Metodologia da Pesquisa e Elaboração da Dissertação. Dissertação. v. 54, 4. ed. **rev. atual**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis; 2005.

SIMCH-LEVI, D; KAMINSKY P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SONG, H. **Tourism Supply Chain Management**. New York: Routledge Advances in Tourism, 2012.

SOUZA, Ivan de. 9 tipos de sociedade empresarial que existem no Brasil. Rockcontent, 2019. Disponível em: <<https://www.normasabnt.org/referencia-de-blogs/>>. Acesso em: 10/04/2022.

_____. Entenda a diferença entre micro e pequeno empreendedor, 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/micro-e-pequeno-empreendedor/>>. Acesso em: 10/04/2022

TEIXEIRA, Rivanda Meira Teixeira. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. **Turismo em Análise**, Vol. 22, n. 1, abril 2011.

VARGAS, Mônica Santana de; ARDIGÓ, Carlos Marcelo. **Cadeia de Suprimentos na Hotelaria**: um estudo comparativo em diferentes regiões turísticas do Brasil, in: XII SEMINÁRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, n° 1669, 2015, Natal, Rio Grande do Norte. Disponível online: <<https://www.anptur.org.br/anais/anais/sumario.php?versao=12&msclkid=b990f6eeb91511ec8f7950b2758f4f79>>.

VICS, Voluntary Interindustry Commerce Standards. **Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment** (CPFR®). Maio, 2004.

WANKE, P.E. **Logística para MBA em 12 Lições**. São Paulo: Atlas. 2010.

WANKE, P. **Uma Revisão dos Programas de Resposta Rápida**: ECR, CRP, VMI, CPFR, JIT II, 2004.

ZACHARY, Z.G; NIX, N, W; LUSCH, R.F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. **Journal of Operations Management**. 2011.

APÊNDICE

Apêndice A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Informações do Respondente:

Nome:

Tempo de trabalho na organização:

Cargo na empresa:

Descrição do cargo:

Nivelamento de objetivo da pesquisa:

A entrevista possui como principal objetivo a coleta de dados para a compreensão do relacionamento da empresa com sua cadeia de suprimentos, considerando as relações com fornecedores e clientes. Além desse relacionamento, a integração de sua cadeia e a utilização de métodos colaborativos, ou não, também são foco dessa presente entrevista. Por conseguinte, a entrevista está subdividida em 4 partes: Características da Empresa; Relacionamento com Fornecedores e Clientes; Integração com a Cadeia de Suprimentos; e, por fim, Método Colaborativo e Conclusões.

Caso surjam dúvidas quanto ao conteúdo de cada pergunta, por favor, sinta-se à vontade para perguntar. Alguma dúvida? (Caso não haja). Sendo assim, daremos início à entrevista.

Parte 1 – Características da Empresa

1. Como surgiu a empresa?
2. Qual a missão, visão e valores da hotelaria?
3. Como você definiria a cultura da empresa?

4. Quais são os objetivos atuais da empresa (econômicos, atendimento do nível de serviço, qualidade, eficiência em processo, expansão etc.)?
5. Como ocorre a gestão?
6. Como a empresa tem investido para melhorar sua gestão?
7. Como você considera a maturidade da gestão da empresa (de 1 a 5)?
Justifique sua resposta.
8. Quais são os empecilhos enfrentados em sua gestão para a realização de uma gestão eficiente e eficaz?
9. Quais os novos objetivos da Companhia? Quanto tempo dura a estratégia?
Quem é responsável por formular e decidir a estratégia da empresa?
10. A rede possui uma estratégia integrada com seus parceiros e fornecedores?
11. Quais são os principais fornecedores, parceiros, produtores?

Parte 2 – Relacionamento com Fornecedores e Clientes

1. Como se dá o relacionamento da empresa com a parte a jusante de sua cadeia de suprimentos, os clientes?
 - a. Quais são as vantagens desse relacionamento para a sua empresa?
Quão vantajoso você considera essa relação para a empresa
(classifique de 1 a 5)
 - b. Quais são as desvantagens desse relacionamento para a sua empresa?
 - c. Quais ações a empresa tem realizado para melhorar esse relacionamento?
 - d. Quais os desafios para se melhorar esse relacionamento? (Causados pela empresa ou membro da cadeia de suprimentos?)
 - e. Como ocorreu a escolha desses parceiros da empresa? Quais foram os critérios estabelecidos? (ex: certificação, desempenho, preço etc.)
2. Como se dá o relacionamento da empresa com seus fornecedores?
 - a. Quais são as vantagens desse relacionamento para a sua empresa?
Quão vantajoso você considera essa relação para a empresa
(classifique de 1 a 5)
 - b. Quais são as desvantagens desse relacionamento para a sua empresa?

- c. c. Quais ações a empresa tem realizado para melhorar esse relacionamento?
 - d. Quais os desafios para se melhorar esse relacionamento? (Causados pela empresa ou membro da cadeia de suprimentos)
 - e. Como ocorreu a escolha desses parceiros da empresa? Quais foram os critérios estabelecidos?
3. Você considera que a empresa conhece as características de seus parceiros, fornecedores e clientes quanto a infraestrutura, matéria-prima, capacitação e mão de obra?

Parte 3 – Integração com a Cadeia de Suprimentos

1. Você considera que há integração na sua cadeia de suprimentos?
2. Você considera que a empresa possui uma integração suficiente com sua cadeia de suprimentos? Justifique?
3. Como ocorre a integração da sua empresa com sua cadeia de suprimentos?
4. O que poderia melhorar nessa integração?
5. Quais as vantagens dessa integração? (Classifique de 1 a 5)
6. Quais as desvantagens dessa integração? (Classifique de 1 a 5)
7. Quais os desafios dessa integração? (Classifique de 1 a 5)
8. Como ocorre a comunicação das informações da cadeia?
9. Quais integrantes (fornecedores, parceiro etc.) influenciam mais as decisões da cadeia?

Parte 4 – Método Colaborativo e Conclusão

1. A empresa realiza alguma ação colaborativa com os membros de sua cadeia de suprimentos? Quais?
2. A empresa tem conhecimento do que são métodos colaborativos?
3. Você possui conhecimentos do que são métodos colaborativos? Quais você conhece? Poderia descrevê-los brevemente?
4. A empresa se utiliza de algum método colaborativo? Qual?
5. Você considera ser este o melhor método para a empresa?
6. Como esse método foi escolhido? Por que esse método foi escolhido? Quem foi responsável por essa decisão?

7. Como o método foi implementado? Houve sucesso na implementação desse método? (Classifique de 1 a 5)
8. Qual a importância desse método para a empresa? (Classifique de 1 a 5)
9. Quais as vantagens para a empresa na utilização desse método? (Classifique de 1 a 5)
10. Quais as desvantagens para a empresa na utilização desse método? (Classifique de 1 a 5)
11. Quais as divergências do método em comparação à literatura?
12. Como o método foi adaptado à realidade da empresa?
13. Quais os desafios para a empresa na utilização desse método? (Classifique de 1 a 5)
14. Qual a percepção dos membros da cadeia sobre a utilização desse método?
15. Existe alguma avaliação do desempenho final dos integrantes da cadeia? Quais os parâmetros de avaliação do desempenho? (ex: a empresa visita seus fornecedores para avaliar seu trabalho, instalações, matéria-prima etc.)
16. Qual a frequência da avaliação? Quem é avaliado e por quê? Alguém não é avaliado?
17. Após a avaliação do fornecedor quais medidas são tomadas?
18. A empresa realiza reuniões com seus parceiros e fornecedores? (para falar sobre metas e indicadores)
19. Os integrantes da cadeia realizam a elaboração da estratégia da rede juntos? Caso a decisão da estratégia ocorra de forma unilateral existe uma comunicação da estratégia aos membros da cadeia e repasse de possíveis ajustes?
20. Existe alguma forma de capacitação dos integrantes da cadeia antes da que haja a colaboração?
21. A rede possui indicadores ou metas para cada integrante da cadeia e para o desempenho geral da cadeia?
22. Qual sua satisfação com o método? (Classifique de 1 a 5)
23. Qual a satisfação da empresa com o método? (Classifique de 1 a 5)
24. Quais seriam suas sugestões para melhoria da implementação do método?
25. Quais seriam suas sugestões para melhoria da adaptação do método à realidade da empresa?

26. Você sugeriria outro método colaborativo ou outras práticas colaborativas?

Quais?

27. Há alguma consideração a respeito do objetivo do assunto tratado na entrevista que o senhor acredita ser relevante para a compreensão do método e alcance objetivo da pesquisa e que ainda não foi realizada?

Chegamos ao final de nossa entrevista, sendo assim, gostaria de agradecer por ter disponibilizado seu tempo para participação nela, as informações foram muito importantes para a coleta de dados da pesquisa. Os resultados serão divulgados ao final do semestre e podem ser apresentados ao senhor (a) caso seja de seu interesse. Mais uma vez agradeço, Obrigado!