
O impacto da colaboração na performance entre indústria e a rede varejista

Esta newsletter foi compilada a partir da tese de doutorado disponível em:

<https://doi.org/10.11606/T.3.2006.tde-22072007-144253>

TESE: Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista

□ As performances: Colaboração, Desempenho logístico e Custos de transação.

Veja a composição de cada performance pelos seguintes fatores abaixo. Cada fator é formado por vários indicadores.

Colaboração

- **Fator estratégico:** (1) compartilhamento de informações de estoque; (2) conhecimento das dificuldades e estratégias logísticas do parceiro; (3) histórico de relacionamento e (4) envolvimento da alta gerência na definição dos acordos logísticos.
- **Fator ações conjuntas:** (1) interações entre as áreas funcionais; (2) equipes dedicadas aos processos logísticos com os parceiros; (3) participação conjunta em seminários da área de logística; (4) metas e planos logísticos conjuntos; (5) projetos logísticos conjuntos; (6) sistemas de informação utilizados para a troca automática de dados e (7) comunicação diária.
- **Fator compartilhamento de custos e ganhos logísticos:** (1) compartilhamento de custos com entrega; (2) compartilhamento de custos com devolução de produto; (3) compartilhamento de ganhos logísticos e (4) compartilhamento de custos para identificação de causas de ruptura.
- **Fator compartilhamento de informações logísticas e comerciais:** (1) compartilhamento de eventos promocionais; (2) compartilhamento de informação de dados de ponto de venda; (3) compartilhamento de dados de previsão de vendas; (4) planejamento conjunto de sortimento de produto; (5) planejamento conjunto de eventos promocionais e (6) planejamento conjunto de pedido.
- **Fator intangível de colaboração:** (1) confiança; (2) reciprocidade; (3) flexibilidade; (4) interdependência; e (5) comprometimento.

Desempenho logístico:

- **Fator qualificador:** (1) entregas no tempo; (2) entregas completas; (3) entregas sem erro; (4) entregas frequentes, (5) disponibilidade de produto; (6) cumprimento da agenda de entrega; (7) cobertura de estoque e (8) pedidos devolvidos.
- **Fator ganhador de pedido:** (1) entrega de pedido urgente e (2) entrega de pedido em período de demanda alta.

Custos de transação:

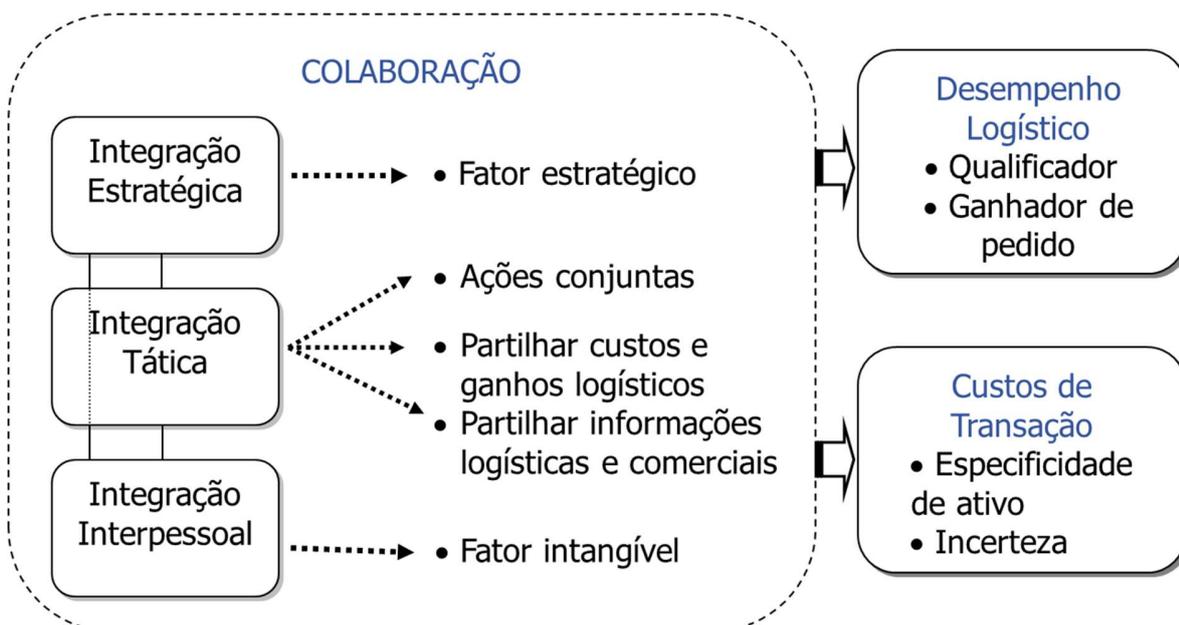
- **Fator especificidade de ativo:** (1) especificidade de ativo físico e (2) especificidade de ativo humano;
- **Fator incerteza:** (1) esforço gasto na negociação e renegociação de contratos; (2) tempo de espera para efetivação dos acordos e (3) tempo de espera para resoluções de contingências logísticas.

O modelo abaixo traz o resumo da relação entre estas performances.

Repare que “Colaboração tática” é formada por 3 fatores: Ações conjuntas.

Compartilhamento de custos e ganhos logísticos e compartilhamento de informações logísticas e comerciais.

❑ *O impacto da colaboração no desempenho logístico e nos custos de transação*



□ Principais Resultados

Elementos	Descrição
Visitas técnicas	As visitas técnicas se mostraram importantes para aproximar os participantes, aumentar as áreas de contato, estabelecer novos acordos de cooperação, conhecer as estratégias que o parceiro desenvolve com o seu concorrente, promover um ambiente de interesse comum, realizar <i>benckmarking</i> das operações logísticas de seu parceiro, etc.
Reuniões Logísticas	As reuniões são uma oportunidade na busca de soluções para os problemas logísticos, estabelecem um ambiente para criação de novos projetos, permitem que os parceiros tenham maior transparência na comunicação, etc.
Frequência de entrega	A frequência de entrega acima de duas vezes por semana contribui para que as indústrias de capital não-nacional, que geralmente representam indústrias de maior faturamento, tenham maior colaboração com o parceiro.
Ações conjuntas	Existem mais ações conjuntas entre as indústrias de maior faturamento e as grandes redes de varejo.
Simetria	Embora sejam necessários estudos empíricos a respeito de simetria, os resultados mostram que a colaboração ocorre com maior intensidade entre os grandes parceiros.
Histórico de relacionamento	O tempo de relacionamento entre os parceiros embora seja muito importante para o processo de colaboração, outras características como simetria, participação da alta gerência nas decisões logísticas e mudança dos membros das equipes funcionais também são importantes.
Aspectos intangíveis	Os aspectos como flexibilidade, reciprocidade, confiança e interdependência podem ser primordiais para a realização de acordos logísticos, podendo até diminuir as cláusulas contratuais.
Especificidade de ativo	Verificou-se que os custos e ganhos logísticos são mais compartilhados entre as indústrias e as grandes redes de varejo de capital não-nacional.

O tempo de relacionamento entre os parceiros embora seja muito importante para o processo de colaboração, outras características como simetria, participação da alta gerência nas decisões logísticas e mudança dos membros das equipes funcionais também são importantes

□ Outros resultados

- ✓ A colaboração interpessoal tem maior intensidade do que a colaboração estratégica.
- ✓ A colaboração interpessoal tem maior intensidade do que a colaboração tática.
- ✓ Quanto maior a colaboração maior é o desempenho logístico quanto às entregas em período de demanda alta e entregas urgentes.
- ✓ A colaboração estratégica aumenta com a ocorrência e frequência de visitas técnicas ao parceiro. Esses resultados sugerem que fazer visita técnica pode ser fundamental para conhecer e entender as dificuldades e estratégias logísticas do parceiro e compartilhar informações de estoque.
- ✓ A colaboração tática aumenta quando os parceiros têm maior simetria organizacional (tamanho da empresa, capacidade de gerar novos negócios, capacidade de expansão, etc.).
- ✓ Há mais tempo despendido nas negociações quando as empresas são de maior porte. A frequência da transação faz com que os custos sejam menores para os parceiros.
- ✓ O fornecimento de um volume cada vez maior pela indústria em situações urgentes ou de alta demanda, leva às empresas a criar uma relação de interdependência, confiança, reciprocidade e flexibilidade em atender às urgências do parceiro.

Avaliação do estágio da colaboração na cadeia varejista

Estágio de colaboração	O que é preciso fazer para evoluir na colaboração
Coordenação	Desenvolver projetos conjuntos com o objetivo de reduzir custos operacionais. A participação das áreas envolvidas (das duas empresas), não só de logística, mas de TI, comercial, marketing, etc., é fundamental para: reduzir custos com devolução de produtos, resolver pendências logísticas e discutir formas de reduzir ruptura de gôndola e equilibrar os estoques na cadeia.
Coordenação	As ações conjuntas precisam ser padronizadas e documentadas entre os parceiros. É preciso tornar a colaboração um processo e desenvolver ferramentas de uso comum, tornar a comunicação mais clara, reduzir as assimetrias informacionais, fazer uso de TI, realizar reuniões periódicas com o parceiro com o objetivo de definir metas e objetivos conjuntos.
Coordenação	É preciso envolver cada vez mais a alta gerência nas decisões estratégicas. Um grande passo para a evolução são as visitas técnicas e troca de informações de estoque/produção com parceiros estratégicos. Para isso, tais informações devem ser implementadas de forma gradativa e com poucos parceiros.
Parceria	Além de continuar a investir na troca de informação via EDI e incentivar o uso de informações por meio de extranet. É preciso envolver cada vez mais o comercial das duas empresas nas decisões logísticas. Para isso, algumas reuniões logísticas poderiam ter a participação do comercial e treinamentos em operações logísticas da equipe do comercial poderiam ajudar nesse processo.
Integração	Avaliar os resultados das reuniões periódicas com os parceiros. É preciso estabelecer metas desde o cumprimento das cláusulas logísticas até o comparecimento às reuniões já agendadas. Envolver a alta gerência nas decisões de novos projetos de parceria. Manter a equipe e disseminar o conhecimento por toda a empresa. Tornar todas as decisões como parte de um processo em evolução.

Quer saber mais estes métodos? Acesse o grupo <https://lnkd.in/dedNDBjQ> e veja os estudos completos sobre colaboração entre Indústria e Varejo no Brasil.

Além disso, há vários business cases sobre Tomada de Decisão. São várias técnicas e métodos que são usadas para uma tomada de decisão mais assertiva, todas em um ambiente de alta complexidade, seja de incerteza ou de vários objetivos.

Para contato:

015 99811-4896

ciad.ufscar.sorocaba@gmail.com

José Geraldo Vidal Vieira