ESTUDO DE CASO FAST&FOOD[1]

Reunião marcada para as 15:00h, a equipe do PENSA chega poucos minutos antes da hora combinada e entra em reunião com os sócios da empresa. Surpresa, um convidado imprevisto participa da reunião, Enzo, um empresário e representante da nova acionista da FAST & FOOD, a holding do Frigorífico Bertin.

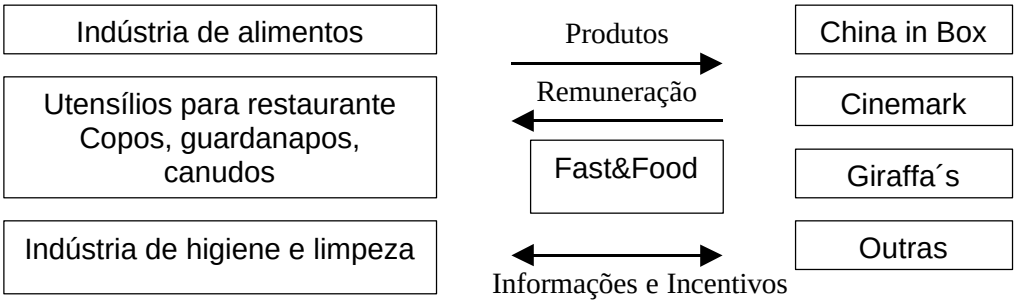
A situação descreve precisamente o momento porque passa a Fast & Food. Uma empresa jovem, formada por empresários jovens que investiram em uma atividade, também jovem. Característica da juventude, há muita vontade, determinação e planos de crescimento que precisam não só do talento e da obstinação mas também de capital. A entrada do novo sócio tem a ver com isso, mas sinaliza algo mais. O Frigorífico Bertin é nacionalmente reconhecido pela sua excelência, estratégia de exportação e senso de oportunidade. O investimento na Fast & Food mostra que o negócio da jovem empresa é mesmo uma boa oportunidade de realização de lucros.

A EMPRESA FAST & FOOD

Fast & Food lembra *fast food*, que lembra franquias. A empresa tem como foco as redes de franquias na área de alimentação. O serviço que oferece é o de coordenação da cadeia

[1] Autores: Elizabeth M. M. Q. Farina, professora doutora do departamento de economia FEA/USP, Carolina T. Graça, mestranda em administração pela FEA/USP, Silvia Fagá, graduanda em economia pela FEA/USP

produtiva, explorando as sinergias potencialmente existentes entre as estratégias de seus clientes e uma ampla rede de fornecedores, suas atividades vão muito além das operações de movimentação de carga.



João Bernardo Barbosa insiste, a todo o momento, que a Fast & Food não é apenas um operador logístico. Desenvolve produtos para facilitar a vida das redes de franquia, desenvolve pratos para inovar o cardápio, encontra o fornecedor, administra o fluxo do produto e pode até ajudar seu cliente na criação de informações gerenciais.

A Fast & Food foi fundada em novembro de 1997, por três sócios com pontos em comum em suas trajetórias profissionais. João Bernardo Barbosa, engenheiro metalúrgico, trabalhava no mercado financeiro quando conheceu Luís Henrique Peres Calil, engenheiro de produção que também atuava na área de finanças. Juntos montaram a consultoria CB voltada para importação e exportação. Calil trouxe para a sociedade o colega de turma Ricardo Ishicawa que, à época, era sócio fundador de outra empresa de movimentação de carga. Ricardo representava a expertise de logística para *fast food* já que havia passado seis meses prospectando o negócio nos Estados Unidos, Europa e Japão. Calil deixou a empresas em 2000 para trabalhar no negócio de logística de alimentos para lojas varejistas.

No início, as instalações da Fast & Food eram modestas. A área de galpões tinha 700 m^2. Ao longo do tempo esta área expandiu em ritmo frenético graças à possibilidade de locação de áreas modulares em um condomínio de armazéns. Com menos de um ano de operação, a empresa já ocupava o dobro da área inicial, 1.400 m^2; em 2000 a área aumentou para 2.100 m^2; desde então, o crescimento foi na altura das pilhas de mercadoriasaté o limite de

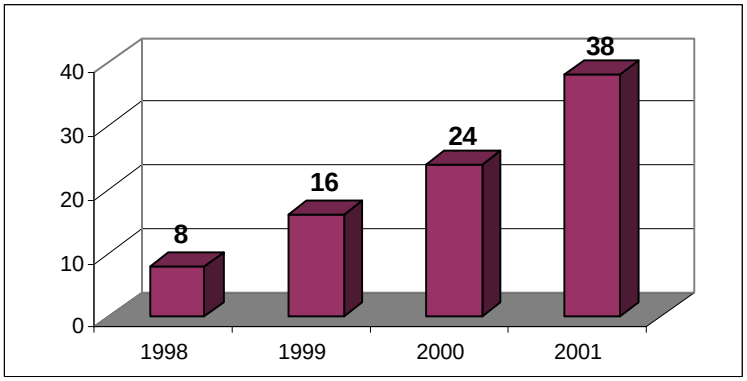
mudança de sede no segundo semestre de 2002. Na nova instalação, localizada no município de Taboão da Serra (SP), a área em galpões é de 5.300 m^2, num terreno de 30.000 m^2, com espaço livre para futuras expansões. O volume de câmaras frias passará de 2.500 m^3 para 5000 m^3!

Paralelamente à área de estoque, cresceram investimentos na qualidade das operações, como o desenvolvimento de *software* para gerenciamento da operação, iniciado em janeiro de 1998. O programa foi desenvolvido por João Bernardo Barbosa em parceria com uma empresa especializada em programação. No início das operações, os produtos congelados eram estocados em containeres. A Fast & Food chegou a ter 9 containeres em suas instalações antes de investir na construção de uma câmara fria, em março de 1999. O ano de 2001 foi marcado por duas importantes aquisições. Primeiro, a compra de uma fábrica de processamento de alimentos, um verdadeiro laboratório a serviço da equipe de desenvolvimento de produtos, na qual são desenvolvidos e produzidos molhos e pratos. O segundo investimento, no mesmo ano, foi a compra de participação na empresa de transportes que atendia a empresa de forma terceirizada.

A Fast & Food acredita, entretanto, que o investimento de maior relevância foi em treinamento de seus funcionários. Para operar com alimentos é preciso estar atento à temperatura de manuseio e estocagem, data de validade, controle de qualidade dos produtos e do processo de transporte de perecíveis. Logo, a empresa não mediu esforços para instruir o seu pessoal.

Acompanhando os investimentos realizados, o faturamento da empresa saltou de R$ 8 milhões em 1998, para R$ 38 milhões em 2001, com uma carteira de nove principais clientes entre eles o China in Box, Cinemark, Giraffa´s e Friday´s.

Gráfico 1: Evolução do Faturamento da Fast&Food



Fonte: Empresa

O AMBIENTE COMPETITIVO

MERCADO DO CLIENTE DA FAST & FOOD: ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR E UNIVERSO DAS FRANQUIAS DE ALIMENTAÇÃO

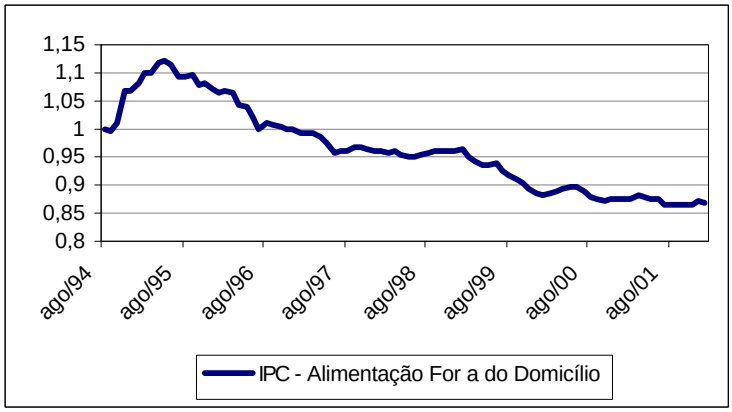
O mercado da Fast & Food está estreitamento ligado à expansão da alimentação fora do lar. O canal de *food service* representa hoje 25% do total das refeições consumidas, e é composto por diferentes segmentos: *fast-food*, restaurantes, restaurantes industriais (cozinhas para coletividade), hotéis, motéis, padarias, confeitarias, docerias, deliveries, vending machines e catering aéreo, dentre outros.

Dentro do *food service*, o negócio da Fast & Food está ligado ao crescimento das franquias. Segundo a Associação Brasileira de franshising (ABF), o que caracteriza uma rede de franquia é a presença do franqueador que detém marca, que idealiza, formata e concede a franquia do negócio ao franqueado, que é uma pessoa física ou jurídica, que adere à rede de franquia. No sistema de *franchising*, o franqueado investe recursos em seu próprio negócio, o qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos e supervisionados por ele. Para garantir seu perfeito desempenho, o sistema de *franshising* exige padronização tanto de produto, quanto de procedimento como uma forma de manter a reputação da marca e ser possível monitorar lojas mundialmente dispersas. Isso torna ainda mais importante a atuação da Fast & Food na medida em que ela colabora para a padronização de produtos utilizados pelas redes, quando estas ainda não o fazem de forma sistematizada e garante que as mercadorias que chegam do fornecedor sejam entregues a todos os pontos de venda no momento adequado à sua utilização. Delegar a atividade de padronização dos itens de compra e sua distribuição a cargo de um distribuidor logístico é visto como uma atividade arriscada e estratégica por alguns administradores de franquia, o que leva muitas redes a realizarem mais esta atividade. Logo, para um operador logístico tomar para si a responsabilidade de padronização e distribuição *just in time* é preciso que o mesmo tenha credibilidade junto ao cliente.

Por que as pessoas estão deixando de cozinhar em casa? Este advento é uma resposta ao novo estilo de vida da população nas grandes cidades tais como crescente urbanização, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, o aumento dos lares de 1 só pessoa, distância do trabalho à residência e o aumento do número de empresas que fornecem refeições aos seus funcionários.

No Brasil, existem ainda outros fatores que ajudam explicar a mudança notória no hábito alimentar nos centros urbanos. Após a estabilização dos preços pelo Plano Real, observou-se queda contínua e persistente do valor médio da alimentação fora de casa em razão das exigências do consumidor conquistadas através da comparação de preços. O gráfico 2 mostra a queda no valor médio das refeições fora do lar a partir de 1995.

Gráfico 2: Evolução do Índice Real do Preço de Alimentos Consumidos Fora do Domicílio (Deflacionado pelo IPC Geral. IPC – ago 1994 = 100)



Fonte: Fipe

Os estabelecimentos tiveram que otimizar seus custos e solucionar ineficiências para se manterem competitivos e oferecem preços atrativos. A evolução das franquias de *fast food* está intimamente envolvida neste contexto já que se caracteriza por servir refeições rápidas, muito conveniente para quem tem pouco tempo para fazer uma alimentação, os preços são bastante atrativos para os mais variados públicos e um dos focos da padronização da rede é, justamente, otimizar os fluxos de produção e eliminar ineficiências no ponto de venda. De fato, os dados ABF mostram que o número de lojas franqueadas aumentou de 1995 a 1999, enquanto diminuíam o número de franqueadores e o faturamento das franquias de alimento no Brasil. Tratava-se de um ambiente de muita concorrência em um mercado que estava se expandindo rapidamente. Os dados da tabela 1 trazem os números divulgados pela ABF.

Tabela 1: Evolução do Setor de Franquias de Alimentos

	1993	**1994**	**1995**	**1999**
Total de Unidades	2.377	2.942	3.352	4.945
Franqueadores	163	199	181	191
Faturamento Global (US$ bi)	0,98	1,51	1,95	1,43[2]

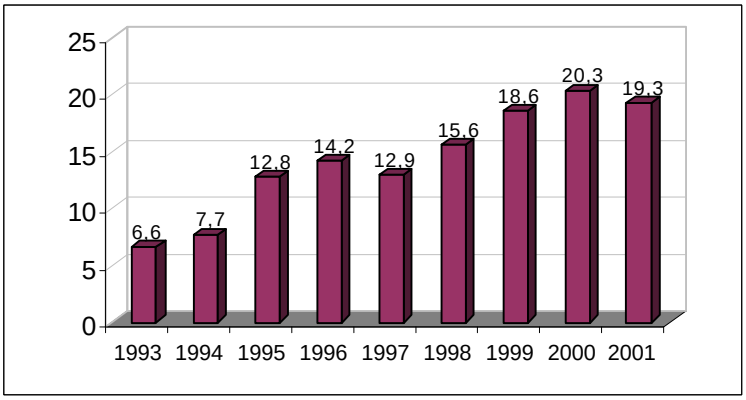
Fonte: Associação Brasileira de Franchising (ABF) – Censo 2000

[2] Apesar de ter havido decréscimo entre 1995 e 1999, em Reais (R$), houve aumento do faturamento do setor.

No ano de 1999, há uma queda no valor do faturamento do setor em dólar em função da desvalorização da moeda e mudanças na conjuntura econômica.

A queda no valor da alimentação fora de casa reforçou o efeito de aumento real da renda da população brasileira, que passou a demandar mais serviço de alimentação fora de casa. Os dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) confirmam a maior demanda. Segundo a ABIA, de 1971 a 1998, esse percentual aumentou de 7,5% para 11,9%. No ano de 2000, 28% do consumo de alimentos ocorreu fora de casa. O faturamento do mercado de *food service* em 2001 foi mais de R$50 bilhões, o que corresponde a um crescimento de mais de 91,6% de 1995 a 2001. O gráfico 3 mostra a evolução do faturamento do setor após 1993 (em dólares). Segundo a ABIA, a expectativa é que o só o faturamento correspondente a venda de alimentos para consumo fora do lar no ano de 2002 chegue a R$ 30,4 bilhões.

Gráfico 3: Evolução do Setor de Food Service (US$ bi em 1998)



Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação[3]

Segundo Gino Colameo, diretor da ABIA e coordenador do Grupo Food Service Brasil, “o faturamento do setor cresce a taxas entre 8% e 13% ao ano desde a implantação do Plano Real e acumulou crescimento de 87,8% no período de 1995 e 2000, contra 46,5% de crescimento do varejo alimentício no mesmo período”. Atualmente, são 1,2 milhões de lojas que preparam alimentos fora do lar em todo o Brasil.

[3] Dado elaborado por Enzo Donna junto à ABIA (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos) e apresentado por ele no Seminário de *Food Service* 2002 da ABIA.

Outro ponto interessante do setor de *food service* é que variações na renda afetam mais que proporcionalmente sua demanda; no meio acadêmico, o fenômeno é chamado de elasticidade renda da demanda. Como a partir de 1997, o crescimento econômico do país foi relativamente baixo e renda da população não aumentou, houve repercussão sobre a estratégia dos estabelecimentos para conseguirem sobreviver num ambiente de expansão da demanda, mas com pressão sobre o preço.

Um segundo termômetro de crescimento de alimentação fora do lar é a expansão do setor de *food service* pelas indústrias de alimentos. No contexto da indústria, a expressão *food service* tem outro sentido, designa a linha de produtos destinadas aos estabelecimentos que vendem refeições. É o caso, por exemplo, de embalagens tamanho família, como os baldes de maionese e leite condensado em lata de 2 Kg ou, então, o caso de saches de catchup para lanchonetes. Estes são alguns itens que se vê com mais freqüência em supermercados como o Makro, mas existe também uma linha de produtos próprios para restaurantes que é comercializada diretamente pela indústria ou via distribuidores exclusivos. São, por exemplo, pratos prontos que são apenas aquecidos no ponto de venda.

Empresas como Sadia, Perdigão e Nestlé desenvolveram, recentemente, departamentos especializados para atender esse novo segmento do mercado. Segundo entrevista com uma das líderes de alimentos no Brasil, o atendimento ao *food service* representa um desafio para grandes processadores de alimentos uma vez que tende a evoluir para produtos com baixa padronização, onde a escala de produção é pequena. Nesse ambiente, o engenheiro de alimentos tende a ser substituído pelo “chef” que irá desenvolver receitas demandadas pelos restaurantes. É o que a Fast & Food se propõe a fazer hoje!!

Para as loja de serviços de alimentação, a linha de produtos especiais para o *food service* traz grandes vantagens em função da praticidade, controle de qualidade dos insumos e possibilidade incrementos de cardápio. Para a indústria, por sua vez, é um canal alternativo de distribuição sem passar pelas grandes redes de supermercados. Além de ser a

oportunidade de desenvolver um novo negócio que cresce a taxas maiores que o setor de alimentação em geral.

O NEGÓCIO DA FAST&FOOD: LOGÍSTICA NO *FOOD SERVICE*

A logística existe desde os tempos mais antigos e era usada pelos líderes militares no planejamento de guerras. Com o avanço da tecnologia, a logística acabou por abranger outros ramos da economia e, recentemente, as empresas têm reconhecido a importância do gerenciamento logístico na obtenção de vantagem competitiva.

A experiência mundial mostra que, nos anos 80, a melhoria do processo de gestão de empresas através dos programas de qualidade como as normas ISO, ferramentas para planejamento e controle da produção (PCP) e outras foram os motes para manter-se competitivo. Uma vez cumprido esse ciclo de ajustes, as empresas tiveram que olhar para atividades além de suas fábricas para continuarem competitivas. O alvo voltou-se para os ganhos com uma logística eficiente. A fonte dessa vantagem está não só na redução de custos operacionais, mas também no aumento do grau de satisfação do cliente. As mudanças institucionais e econômicas do Brasil nos anos 90 detonaram o mesmo ciclo de ajustes microeconômicos já em curso há mais de uma década no resto do mundo. Na segunda metade da década, a logística assumiu papel central nas estratégias de concorrência das empresas.

O setor de logística movimenta no mundo US$ 2,1 trilhões[4] por ano, o que representa cerca de 16% do Produto Bruto Global, com tendência de crescimento uma vez que a estratégia das empresas tem sido a terceirização de suas atividades de movimentação de mercadorias. Em pesquisa realizada por Harry Sink, John Langley e Bryan Gibson[5] constatou-se que 78% das empresas européias e 46% das empresas norte-americanas estão a caminho ou já

[4] Dado do artigo "Quanto custa a Logística no Brasil", Revista Tecnologística.
[5] *"Buyer Observations of the US Third-Party Logistic Market"* *International Journal of Physical Distribution &Logistic Manegement* , vol.26,n.3.p.38-46. 1996. Dado presente no artigo "A indústria de Prestadores de Serviços Logísticos no Brasil: Caracterizando os principais Operadores". Centro de Estudos em Logística (CEL/COPPEAD – UFRJ)

consolidaram a estratégia de terceirizar os serviços de distribuição e logística. Atualmente, no Brasil, o mercado de prestadores de serviço logístico tem crescido substancialmente e pode vir a representar até 3% do PIB. Segundo a Associação Brasileira de Movimentação Logística (ABPL), o número de empresas na atividade cresce de 3 a 5% ao mês. Apesar dos números crescentes de operadores logísticos, acredita-se que o setor passará por uma reestruturação já que muitos já fecharam suas portas porque não conseguirem ser eficientes a custos razoáveis para o cliente.

Segundo Pedro Moreira, presidente da ABPL em entrevista à Revista Distribuição (abril, 2001): "A demanda por operadores logísticos deve aumentar muito, pois as vantagens para a indústria são significativas. Os ganhos podem chegar a 30%, sem falar na economia de espaço e redução de estoque e o não gerenciamento de pedidos. Isso, porque, com a consolidação de cargas, toda a estrutura dos centros de distribuição e caminhões é usada por várias indústrias, ao contrário do que acontece hoje quando os distribuidores exclusivos arcam com 100% dos gastos. Nem sempre os ganhos são imediatos. Em muitos casos, há empate de custos com a operação não terceirizada, mas existe potencial de ganhos em médio prazo. O operador logístico tem que estar mais bem preparado que seu cliente nos quesitos equipamentos, softwares e medidores de eficiência para que, de fato, represente uma conveniência ao comprador de serviço". Segundo o professor Paulo Furquim da FEA/USP de Ribeirão Preto, existe ainda outro custo potencial, o custo de perda de controles e por isso a confiança no operador logístico é fundamental.

Com a tendência de desverticalização do departamento de transporte e logística pela indústria de alimentos, os operadores têm procurado agregar valor ao seu serviço. Assim, além de transportar cargas podem realizar as atividades de: montagem de kits, embalagens e fracionamento de produtos, monitoramento da acuracidade dos estoques e informações operacionais, prestação da informação a tempo real e manutenção de banco de dados.

Uma dificuldade enfrentada pelo segmento de distribuição de cargas é o alto custo derivado da infra-estrutura de transportes, o denominado "Custo Brasil". No entanto, profissionais da área reconhecem as significativas reduções desses custos em toda cadeia devido a

programas governamentais como o “Brasil em Ação”, “Avança Brasil” e as concessões de portos, ferrovias e rodovias.

Outra barreira para o desenvolvimento do setor é a incidência de impostos em cascata. Quando a empresa de logística realiza também o papel de distribuidor, ela adquire a mercadoria e a revende a seus clientes. Em cada uma das transações, há incidência de CPMF, PIS e COFINS.

Dentro do setor de logística e distribuição, alimentos representa 13%[6] do volume transportado. Por outro lado, é o segmento com maior parte do faturamento comprometido com gastos de transporte, 53%[7] do custo do produto final é oriundo de movimentação de carga. Isso pode ser explicado pelo fato de que 98%[8] dos alimentos são distribuídos via modal rodoviário, por trabalhar com um produto de menor “densidade de valor” (medida que pode ser expressa pela relação valor do produto/quilo) e pelo baixo valor agregado a este tipo de produto. Já os produtos a serem consumidos pelas franquias têm um valor agregado maior e, portanto, a participação do custo logístico na valor final do produto é menor.

No caso de operadores logísticos voltados pare redes de *fast food*, a perspectiva é de crescimento do mercado potencial através de expansão do setor de franquias de alimentos e da tendência de contratação das operações de suprimento.

A principal vantagem para uma franquia ao contratar uma empresa especializada em logística é poder direcionar seus esforços para atendimento do cliente final, ou seja, voltar toda sua atenção para as necessidades do cliente. A rede McDonald´s, o *benchmarking* do setor, logo após sua fundação em 1954, adotou como estratégia a contratação das operações de suprimento a empresa especializada, concentrando suas atividades no desenvolvimento de produtos, negociação de preços com fornecedores, monitoramento da qualidade dos produtos e da marca e ainda planejamento de médio e longo prazo da franquia.

---

[6] Dado Centro de Estudos em Logística (CEL/COPPEAD – UFRJ).
[7] Dado Centro de Estudos em Logística (CEL/COPPEAD – UFRJ).
[8] Dado Centro de Estudos em Logística (CEL/COPPEAD – UFRJ).

Sem dúvida a terceirização da atividade de logística pelas redes de *fast food* traz outras vantagens tais como:

- maior garantia de abastecimento, porque o operador logístico mantém estoque de segurança de produtos estratégicos,
- padronização dos itens de compra,
- menores custos unitários dos insumos devido aos ganhos de escala na operação de compra e distribuição,
- gerenciamento centralizado das compras e controle das informações,
- entregas concentradas em uma única operação (*one stop shop*, *one stop delivery*),
- todos os itens de compra são listados em uma única nota fiscal, o que facilita a conferência pelo funcionário da empresa,
- os pedidos e reclamações são feitos para um único local e
- como as entregas são menores e mais freqüentes, é possível diminuir a área e o custo com estoques.

Segundo Robinson Shiba, franqueador da China in Box, as vantagens competitivas provenientes de uma logística eficiente são essenciais para o competitividade das redes de *fast food* "só sobreviverão as boas franquias, que saibam negociar preços, ofereçam produtos de qualidade e tenham boa logística".

Para o master franqueado que não possui um núcleo de distribuição para a rede, a vantagem de trabalhar em parceria com um operador logístico é a centralização da informação de compra de todos seus franqueados, de modo que fica mais fácil acompanhar o gerenciamento das lojas e o pagamento de *royalties*.

Apesar do distribuidor logístico ser um intermediário entre a indústria e o usuário do produto, ele confere eficiência à cadeia de distribuição porque permite entregas capilarizadas, em pequenos lotes e redução no tempo gasto com recepção de mercadorias. O cliente tem segurança de receber o produto na data e quantidade adequadas e a indústria fica dispensada do fazer entregas a todos os pontos de venda em pequenas quantidades a cada cliente. Além disso, o operador logístico especializa-se na função de otimização de

cargas e rotas, rastreabilidade, identificação de desperdícios e desvios na operação de suprimento. Por último, garante que o cliente possa vislumbrar a expansão do seu negócio sem ter que se preocupar com a operacionalização do suprimento das novas lojas.

Contudo, todas estas vantagens só se concretizam caso indústrias e proprietários de estabelecimentos de alimentação percebam a operação de suprimentos como um pacote de serviços e não como uma mera entrega de mercadorias.

O serviço de logística de *fast food* difere de outras operações de distribuição pelos seguintes motivos:

1) As margens das franquias não permitem desperdício;
2) Grande dispersão geográfica das lojas;
3) Necessidade de entregas freqüentes em pequenas quantidades, já que o espaço do franqueado, geralmente em *shopping centers*, é pequeno e muito caro;
4) Necessidade de que todos os itens de aprovisionamento sejam entregues em uma mesma operação, principalmente para lojas localizadas em *shopping centers*, para não haver congestionamento no pátio de descarga e porque as lojas franqueadas empregam poucos funcionários que desempenham múltiplas funções. Portanto, exige investimentos específicos por parte do distribuidor logístico, uma vez que caminhões são adaptados para transportar produtos congelados, resfriados e não refrigerados ao mesmo tempo.
5) Os horários de entrega são bastante rígidos.
6) Muitos produtos são personalizados ou específicos a um prato, dificultando ganhos de escala.

Como a operação de suprimentos de cadeias de franquias é bastante específica, a tendência é de que o operador logístico se especialize nesta atividade.

Quando comparado com outros países, no Brasil existem algumas características próprias à operação de logística de *fast food*: grande distância entre lojas em função da dimensão do país e os problemas com a manutenção da cadeia de frio em razão do clima quente.

Um fenômeno típico do mercado brasileiro de alimentação fora do lar é a emergência de franquias nacionais, como o Habib´s, China in Box, Casa do Pão de Queijo, Gendai, Bon Grille, Fran´s Café e outros. A grande maioria surgiu da experiência bem sucedida de produtos que caíram no gosto do consumidor nacional, mas que entraram há pouco tempo na organização de franquias e, por isso, exigem que o operador logístico auxilie no estabelecimento dos procedimentos de compra.

Uma terceira especificidade do mercado brasileiro é o tamanho do mercado. Nos Estados Unidos e Europa, os distribuidores para redes franqueadas atuam num raio de 200 Km de seus centros de distribuição, porque existe um volume de negócios significativo nesta área. No caso brasileiro, para poder ganhar escala, o operador tem que atuar com rotas maiores, o que encarece a operação.

São estas características específicas do mercado nacional que restringem a vinda de empresas estrangeiras especializadas em logística de *fast food* para o país. Uma estratégia possível é aliar o *know how* em tecnologia com um operador que conheça o mercado brasileiro.

OS CONCORRENTES

Os operadores logísticos especializados em *food service* são relativamente novos no Brasil. A exceção da Martin Brower, que veio para o Brasil juntamente com o McDonald´s nos anos 80, os demais surgiram na década de 90. Segundo os sócios da Fast & Food, a empresa oferece um serviço tão único que não existe outra empresa no mercado que possa ser considerada concorrente. Esse mercado ainda tem muito a ser explorado e atualmente algumas empresas já prestam alguns dos serviços oferecidos pela Fast & Food.

RIVAIS POTENCIAIS

Dentre as atuais rivais potenciais da Fast & Food, a Martin Brower do Brasil surgiu em 1982 e até 2001 prestava serviço de logística somente para o McDonald´s. Hoje a empresa

está abrindo outras frentes de atuação como logística para restaurantes industriais. É constituída exclusivamente por capital estrangeiro. Desde sua concepção, a cadeia de suprimentos do McDonald´s trabalha o conceito de desenvolvimento de parceiros. Os fornecedores de produtos estratégicos para a franquia como o pão, a carne e os vegetais são exclusivos. A planilha de custos de todas as empresas da cadeia de suprimentos é aberta, o que significa que o coordenador do sistema conhece os custos operacionais dos parceiros e calcula uma remuneração que, em geral, é modesta, mas sempre positiva.

Um diferencial entre a Martin Brower e a Fast & Food é que, no caso da primeira empresa, todas as negociações de preço e o desenvolvimento de produtos são feitos pelo franqueado master. Às empresas parceiras cabe a produção e a otimização dos fluxos de mercadorias. Quanto à Martin Brower mais especificamente, cabe as funções de planejamento dos volumes, de datas de entrega, gestão de estoque, armazenagem e planejamento logístico. Também se responsabiliza pela administração financeira e fiscal da cadeia de suprimentos e pelo controle de qualidade do processo.

Em 1999, as empresas Martin Brower, Interbakers (pão) e a Braslo (carnes) inauguraram o *Food Town*. Na prática, estas 3 empresas montaram um condomínio com as indústrias interligadas aos centros de distribuição (CD) do operador logístico de modo que o pão e os hambúrgueres vão diretamente para o CD e de lá para as lojas, minimizando os custos com estoques, transferência de mercadoria e facilitando fluxo de informações. O *Food Town* está localizado no Km 18 da rodovia Anhanguera próximo à cidade de São Paulo e ocupa uma área de 160 mil m^2. A qualidade da operação de suprimentos conquistada com a criação do *Food Town* possibilitou que a cadeia de suprimentos do McDonald´s no Brasil se tornasse referência de qualidade e eficiência mundial.

Outro possível concorrente da Fast & Food é a Food Beverage and Disposable (FBD). A empresa deu início às suas atividades em 1996 e, em 1999, foi adquirida pelo grupo Luft de capital nacional e constituído por 5 empresas todas elas no negócio de logística para diferentes segmentos. A FBD atua em nível nacional, procurando atender a crescente demanda do *food service*. Além das atividades comuns a um operador logístico, a FBD

considera como diferencial os serviços de desenvolvimento de fornecedores, elaboração de relatórios gerenciais, assessoria tributária, ocupa-se do trâmite de importação de produtos e fornecimento de soluções específicas para cada cliente. Dentre os principais clientes, destacam-se as redes de franquias Bob´s, Casa do Pão de Queijo, Pizza Hut, Dunkin Donuts, Viena, Spoleto e a Pastello.

Existem inúmeros operadores logísticos que distribuem alimentos a restaurantes, lojas de conveniências e lojas de varejo. Dois grandes nomes internacionais presentes no Brasil são a Ryder. McLane e a Excel. Estas empresas trazem a expertise do mercado americano e trabalham com entregas de mercadorias em geral[9]. No entanto, assim como a Martin Brower, essas empresas direcionam suas atividades para o planejamento dos volumes, de datas de entrega, gestão de estoque, armazenagem e planejamento logístico.

A Sysco é uma empresa americana que desenvolveu um conceito diferente para o *food service*. Ela é um grande atacadista de todos os insumos necessários para abastecer um restaurante ou lanchonete. Conta inclusive com um *showroom* no qual indústrias e lojas de alimentos podem estabelecer contato direto para demonstração e experimentação de produtos. Em uma única operação com horário estabelecido entrega alimentos, utensílios e equipamentos a seus clientes. A empresa começou a operar em 1970 e, atualmente, a Sysco tem cerca de 370 mil clientes em 124 pontos espalhados nos EUA, Alasca e Canadá. Esta empresa ainda não veio para o Brasil e, até por isso, não pode ser considerada concorrente da Fast & Food, mas um conceito de negócio semelhante está sendo desenvolvido pela Apprimus.

A Apprimus surgiu de uma *joint venture* entre os grupos Martins, Accor e Sadia em 2001. É considerada rival potencial porque suas operações estão apenas no início. Além de entregar todos os itens de alimentação, limpeza e correlatos a lojas de *food service*, varejistas e hotéis, também prevê prestação de serviços financeiros como crédito, banco de empregos e elaboração de cardápios. “É preciso provar ao cliente que, ao utilizar nossos

[9] Sem dúvida, o grande nome no Brasil em distribuição de alimentos é a Martins, só que não chega a ser um concorrente direto da Fast & Food porque seu foco é o varejo de produtos para preparo domiciliar[0].

serviços, ele poderá focar a sua atenção em sua atividade-fim" afirma Paes Leme, diretor-presidente da Apprimus (Revista Distribuição, nov 2001). Contudo, a principal vantagem da nova empresa é trazer um novo conceito de distribuição para o *food service* brasileiro e, possivelmente, tornar-se um ponto de referência para o setor.

Outros concorrentes dos operadores logísticos de *fast food* são as próprias indústrias de alimentos através do departamento de *food service* e seus distribuidores exclusivos. Sem o intermediário, as indústrias podem servir-se da atividade de distribuição para prospectar as necessidades de mercado e instruir seus clientes quanto à utilização de novos produtos, além de apropriarem parte da margem da operação.

Com a multiplicidade de canais surgidos ao longo dos anos, a tendência é no sentido de as empresas de *food service* buscarem o atendimento de nichos. "Já existem empresas focadas em panificação, condimentos e sobremesas, entre outras áreas. Vão surgir especialistas em hotelaria, hospitais, companhias aéreas, etc.", ressalta o coordenador de *food service* da ABIA. A tendência de especialização é também no de distribuição de *food service* e a logística é ponto pacífico afirma Colameo. "A indústria precisa garantir o abastecimento eficiente desde o carrinho de cachorro quente até as necessidades de companhias aéreas e, em muitos casos, com hora marcada", ressalta (Revista Distribuição, maio 2002).

A indústria de alimentos é um rival potencial para a Fast & Food no quesito que ela julga ser seu diferencial em relação aos demais operadores logístico, o desenvolvimento de produtos.

As franquias com equipe de desenvolvimento de produtos, teoricamente, não necessitariam da Fast & Food para propor inovações ao cardápio, contudo, existem casos em que estas duas equipes trabalham paralelamente.

As redes que integram verticalmente a atividade de distribuição de produtos restringem o mercado de atuação da Fast & Food e se tornam concorrentes da empresa caso passem a prestar serviços para outras franquias.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Em muitos aspectos, a Fast & Food compete com operadores logísticos que, pelas características de sua atividade, são empresas de grande porte operando internacionalmente. Portanto, dificilmente uma pequena empresa sobreviveria em um ambiente onde escala é requisito de eficiência. Mesmo tendo percebido oportunidades totalmente inexploradas no mercado brasileiro para atendimento a redes de franquias de alimentação, seu futuro dependeria e ainda depende de uma competente diferenciação de serviços em relação a um operador logístico convencional.

A estratégia de qualquer empresa pode ser dividida em: política de preço, de produto e serviço, de inovação e de crescimento. A política de crescimento da Fast & Food é a de ajudar seus clientes a crescer e, para isso, oferece um conjunto de serviços que vão além das atividades de distribuição.

POLÍTICA DE PRODUTO E SERVIÇO

A Fast & Food tem com o objetivo principal coordenar as operações e decisões que articulam fornecedores e clientes às redes de franquia de alimentação. Tal coordenação inclui os tradicionais serviços de logística complementados pela prestação de informações valiosas para a gestão dos negócios das redes e de seus fornecedores, oferece ainda consultoria na gestão dos negócios e por último o desenvolvimento de produtos que melhorem o desempenho de mercado e econômico de seus clientes. A empresa identifica as necessidades de seus parceiros ou oportunidades através de uma equipe de engenheiros de alimentos e nutricionistas. Em seguida, desenvolve pratos, fornecedores e soluções para viabilizar a inovação. De fato, as entrevistas realizadas junto a clientes da Fast & Food

mostrou que o serviço de desenvolvimento de produtos é extremamente importante para franquias que não têm uma equipe interna voltada para a mesma atividade.

A Fast & Food auxilia na estruturação de redes de empresas sejam elas fornecedores, sejam proprietários de lojas franqueadas, graças à larga experiência adquirida ao longo de sua breve história. A empresa tem contato com uma série de fornecedores com que mantém relacionamento regular desde o início de suas atividades. Assim, quando a Fast & Food apresenta um possível fornecedor à rede de franquia é porque conhece o potencial deste em oferecer um bom serviço. Foi assim que a rede de franquias China in Box definiu a vantagem em trabalhar em parceria com a Fast & Food.

Os relatórios gerenciais sobre movimentação de mercadorias trazem informações relevantes para todos os participantes da rede: franqueador, franqueado e fornecedor. Nesse sentido, representa um instrumento eficaz para coordenar as atividades da rede e até para encaminhar soluções para potenciais conflitos.

POLÍTICA DE PREÇO

A remuneração de um operador logístico via de regra é constituída por uma margem sobre o valor da carga que transporta. O custo das atividades de movimentação de mercadoria é bastante variável, girando em torno de 2 a 10%[10] do valor do produto. A tendência é que com o passar do tempo, esta margem chegue cada vez mais próxima aos 2%.

A negociação da margem varia de cliente a cliente em função da quantidade e volume de entregas, tipo de produto (seco, refrigerado ou congelado), se é preciso fazer picking[11], distância entre os pontos de entrega, prazo de pagamento e nível de estoque desejado pelo cliente.

[10] Revista Distribuição julho, 2002, reportagem “Eficiência Agora é Regra”

[11] Picking é o termo que se refere à montagem de cesta de produtos a ser entregue em cada um dos pontos

Dentro deste valor está embutido todo o pacote de serviços oferecido pela Fast & Food, a exceção do custo de desenvolvimento de produtos que pode ou não estar incluído na margem, conforme será visto adiante.

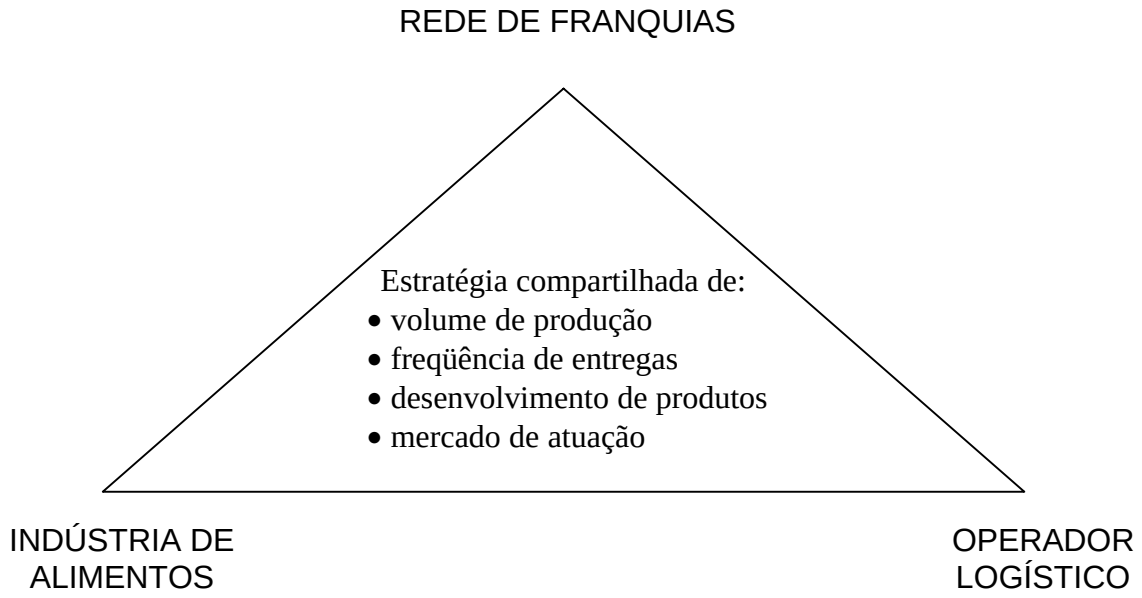
POLÍTICA DE CRESCIMENTO

A Fast & Food tem três caminhos básicos para sustentar seu crescimento: ampliar os serviços oferecidos aos clientes, aumentar seu portfólio de clientes, ou contribuir para o crescimento dos atuais clientes. Como sempre, esses caminhos não são mutuamente exclusivos, são independentes entre si. No entanto, a empresa tem que definir uma estratégia que privilegie uma dessas três bases, de forma a assegurar o foco e a eficácia.

A conquista de novos clientes tem sido ocasional e representa saltos incrementais. Os três maiores clientes são responsáveis por 65% do faturamento da empresa. Portanto, o crescimento dessas redes é de fundamental importância para a Fast & Food, desde que ela consiga manter esse cliente e atender as novas lojas.

Quanto mais a franquia aumenta sua rede, maior o volume movimentado junto ao operador logístico o que representa maior escala, maior giro e maior faturamento. Por sua vez, a franquia não pode traçar de forma aleatória e isolada sua estratégia de expansão porque depende da capacidade do operador em garantir que todas as lojas recebam o produto dentro dos padrões de qualidade, nos prazos adequados e a custos razoáveis.

Se o volume de operações cresce, a central de distribuição tem que negociar, por sua vez, com a indústria de alimentos para que entregue as mercadorias em volume adequado e dentro dos limites de prazo de forma a minimizar estoque e aumentar o giro de mercadorias. Esta estratégia representa menos capital empatado e menor risco que a mercadoria passe do prazo de validade. Portanto, a articulação entre o distribuidor e a indústria de alimentos é fundamental para garantir crescimento com rentabilidade e qualidade.



A estratégia de crescimento da rede de franquias tem que estar articulada com a estratégia de crescimento do operador logístico e dos fornecedores de insumos. Mais do que articuladas essas estratégias são compartilhadas. Diferentemente da cadeia de suprimentos do McDonald´s, onde há um comando da empresa líder que define o ritmo e a direção de expansão de toda a cadeia. Redes menores não comandam o sistema, tampouco o fazem o operador logístico ou a indústria processadora. Por meio de contratos formais ou informais o McDonald´s incentiva, monitora e controla os investimentos e a operação de seus fornecedores, exigindo, em muitos casos, exclusividade de atendimento. É o McDonald´s que desenvolve produto e marca, define política de preços.

A realidade de redes de franquias como o Giraffa´s é totalmente diferente. A Fast & Food tomou a iniciativa de desenvolver vários produtos para elas, tais como o molho de carne que antes era preparado em cada loja do Giraffa´s e passou a ser preparado de forma centralizada na indústria de processamento de alimentos da Fast & Food. Além de demandar espaço, pessoal e tempo em lojas de tamanho limitado, certamente a preparação no local de consumo resultava em molhos diferentes entre as lojas, ferindo um princípio básico das franquias. O sucesso do desenvolvimento de produtos como esse reduz o custo de expansão da rede de franquias e realimenta a estratégia de crescimento. Todos os

participantes da rede têm que compartilhar o objetivo do crescimento, beneficiar-se dele e remunerar os investimentos feitos por conta e risco de cada um. Portanto, estamos frente a uma rede de empresas que conscientemente influenciam a estratégia dos parceiros e, ao mesmo tempo, são influenciados por eles (Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995 in Sauvé, 2002[12]) e a participação na formulação da estratégia da rede não necessariamente é proporcional ao capital de cada uma (Sauvé, 2002).

A rede enfrenta três grandes desafios. Primeiro, assegurar que nenhum comportamento oportunista de qualquer dos parceiros comprometa a confiança necessária para o funcionamento da rede. O segundo desafio é manter-se viável em longo prazo porque deve prevalecer uma estratégia coerente a despeito das diferentes percepções de oportunidade. Há que se promover, ao mesmo tempo, ação conjunta e liberdade de ação. O último desafio é distribuir adequadamente o valor criado, de modo que o conflito distributivo não inviabilize a cooperação na rede. O alinhamento dos interesses e dos participantes do comportamento dos participantes da rede tem sido alcançado, dentre outras formas, por trocas de ações entre as empresas.

No caso específico da Fast & Food, esses desafios estão presentes na definição de sua política de preços. Como se apropriar de parte dos benefícios criados para a rede, sem perder o cliente e espantar o fornecedor. Como incentivar o fornecedor a cumprir os padrões necessários para o bom funcionamento da franquia?

AMEAÇAS E OPORTUNIDADES AO FUTURO DA FAST&FOOD

Apesar de todos os indícios de que o negócio da Fast & Food é promissor, a empresa tem que resolver alguns problemas relacionados com sua estratégia de crescimento e apropriação de margem para assegurar sua rota de sucesso.

[12] Sauvé, Loïc. Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance, 2002

No início de suas atividades, a maior dificuldade ao crescimento da Fast & Food foi a conquista de um portfólio de clientes porque era um nome novo no mercado e porque planos de negócios similares não deram certo, no passado. Porém, sem dúvida, o maior problema na época e ainda hoje é que o cliente nem sempre valoriza o pacote de serviços oferecido por ela. Em geral, o franqueador/franqueado compara preço e a margem cobrada pelos diferentes operadores logísticos e não consegue mensurar o valor dos serviços de consultoria de gestão, desenvolvimento de produtos e feedback de informações.
No caso de redes de franquias internacionais, um outro fator pesa na decisão. Nestes casos, o master franqueado prefere ocupar a função de desenvolvimento de produtos por questões de segredo industrial e padronização internacionais do cardápio.

Tais dificuldades para conquistar novos clientes fez com que a empresa prospectasse outros clientes potenciais tais como as cozinhas industriais. As prioridades deste segmento de mercado são bem diferentes das necessidades do *fast food*. O *catering* preocupa-se essencialmente em ter custos baixos, o cardápio é formulado pelo nutricionista do estabelecimento e, a cada dia, tem que oferecer pratos diferentes. Embora a estratégia de diversificação de clientes seja extremamente válida para diluir os custos operacionais, representa também um afastamento em relação ao *core business* da Fast & Food. Além disso, existem concorrentes com maior escala capazes de cobrar margens menores para fazer a distribuição dos insumos a restaurantes.

Um segundo problema a ser equacionado pela Fast & Food é a apropriação de margem. O serviço de desenvolvimento de pratos e soluções feito pela equipe interna de engenheiros de alimento é tanto uma forma de fidelizar o cliente, como também representa um item adicional significativo na planilha de custos. Quando a Fast & Food desenvolve algum produto para um novo cliente, este serviço é cobrado a parte da remuneração referente ao transporte de mercadorias. Por exemplo, quando a rede Hooters estava prospectado o mercado brasileiro, ela contratou a Fast & Food para desenvolver possíveis fornecedores nacionais que atendesse os critérios internacionais. Este serviço foi negociado independentemente de um futuro contrato de prestação de serviço de logística para a rede. O problema de apropriação reside justamente no caso dos clientes antigos porque, como as

margens já estão estabelecidas, a Fast & Food tem que remunerar o investimento da equipe de pesquisa e desenvolvimento por meio aumento do volume de mercadorias movimentadas sob mesma margem. Ocorre que os clientes antigos representam quase que a totalidade dos projetos de desenvolvimento de produtos. Então o impasse é: como repassar este custo aos clientes sem abalar a relação de cooperação?

PERGUNTAS

1. Quais outros mercados a Fast & Food poderia explorar para aumentar o volume de suas operações com lucratividade e sem desviar-se de seu *core business*?

2. Como conciliar o serviço de desenvolvimento de produtos a clientes antigos com manutenção de margem lucrativa para a Fast & Food, sem, contudo, estremecer a relação cultivada a tantos anos?

3. Quando a Fast & Food desenvolve uma receita, ela tem que passar o segredo industrial a seu fornecedor. Por mais que haja iniciativas para tentar limitar atos oportunistas, tais como a venda da receita exclusiva a outros clientes, assegurar o cumprimento desta regra é bastante difícil. Então como a Fast & Food pode garantir o direito de propriedade sobre a inovação?

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

O caso da Fast & Food trata da definição de estratégias de preço, produto e crescimento em um ambiente de rede. A rede difere das cadeias de suprimento (supply chain) pelo fato de não haver uma empresa líder que comande a estratégia e que defina os mecanismos de governar as estratégias de fornecedores e distribuidores. O direito de decisão sobre a estratégia está nas mãos dessa empresa líder. Exemplo de tal tipo de organização é o McDonald´s e sua cadeia de suprimentos. Na rede, as estratégias são compartilhadas e a

participação na formulação dessa estratégia não está relacionado ao capital de cada parceiro.

Trata-se de um exemplo frutífero na discussão sobre estruturas de governança associadas a estratégias de concorrência e crescimento, tema relevante para a Teoria das Organizações e também para a Teoria da Organização Industrial.

O caso trata ainda dos problemas da estratégia de diferenciação em relação aos concorrentes. No intuito de ganhar novos mercados, os empresários podem sucumbir com suas margens de lucratividade e inviabilizar o negócio.

Este estudo pode ser usado em disciplinas de Teoria das Organizações por tratar da formação de redes e de estratégia de diferenciação, bem como disciplina Organização Industrial e Logística.

REFERENCIAL TEÓRICO

- Competitividade de sistemas agroindustriais
- Gestão de suprimentos
- Netchain management
- Canais de distribuição

PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE OS TEMAS

- Sobre a estruturação e coordenação de redes:

Lazzarine, S. Integrating Chain and Network Analyses: The Study of Netchains.

Sauvé, L. 2002. Efficiency, Effectiveness and the Design of Network Governance

Van der Vorst, Jack G.A.J. Effective Food Supply Chains – Generating, Modelling and Evaluating Supply Chain Scenarios. PhD thesis. Wageningen University. 305 p.

- Sobre setor de *fast food*:

Neves, M.F., Chaddad, F.R. & Lazzarini, S. G. 2000. Alimentos: Novos Tempos e Conceitos na Gestão de Negócios. Editora Pioneira, 123 p.

Scholosser, E. 2002. Fast Food Nation, The Dark Side of The All American Meal. Harper Collins

Azevedo, P.F. & Silva, V.L.S. "Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica". Revista de Administração
– USP, jan-mar 2002, pp. 51-62.

Lafontaine, F., 1992. Agency theory and franchising: some empirical results. Rand Journal of Economics, Vol. 23 N. 2, Summer.

- Sobre canais de distribuição e logística

Chopra, S. & Meindel, P. 2001. Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation. Prentice Hall

Pelton, L.E; Strutton, D. & Lumpkin, J.R. 1997. Marketing Channels: A Relationship Management Approach. Times Mirror Books. 728 p.

Zylbersztajn D. & Neves, M.F. (coordenadores), 2000. Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares. Editora Pioneira, 367 p.

SITES CONSULTADOS

www.cel.coppead.ufrj.br

www.cvlog.net

www.estado.estadao.com.br

www.fbd.com.br

www.martinbrower.com.br

www.mcdonalds.com.br

www.revistadistribuição.com.br

www.ryder.com

www.valor.com.br