

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - UFRPE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL – PADR**

**ESTUDO COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DE
SUPRIMENTO UTILIZADAS POR DUAS REDES DE FOOD
SERVICE**

**RECIFE
2009**

PATRÍCIA BORGES FERREIRA

**ESTUDO COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DE
SUPRIMENTO UTILIZADAS POR DUAS REDES DE FOOD
SERVICE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural – PADR da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Andrea Favero

**RECIFE
2009**

PATRÍCIA BORGES FERREIRA

**ESTUDO COMPARATIVO DAS ESTRATÉGIAS DE
SUPRIMENTO UTILIZADAS POR DUAS REDES DE FOOD
SERVICE**

Dissertação aprovada em ____/____/2009 para obtenção do título de Mestre em
Administração e Desenvolvimento Rural.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Andrea Favero
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Professor Orientador

Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado
Universidade Federal da Paraíba
Examinador Externo

Profa. Dra. Vicentina Maria Ramires Borba
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Prof. Dr. Tales Wanderley Vital
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus e em segundo a minha família.

AGRADECIMENTOS

A Deus por estar sempre presente em todos os momentos de conquistas e vitórias de minha vida.

Aos meus pais pelo apoio e força para que mais este sonho fosse possível.

Ao meu marido pela paciência que teve comigo durante todo o período de esforço e dedicação.

Ao meu filho João pelos dias que lhe neguei para me dedicar ao mestrado.

Ao meu orientador o Prof. Dr. Luiz Andrea Favero pelo esforço em me ensinar o novo.

Aos meus colegas do mestrado pela amizade e companheirismo.

As minhas grandes amigas Argélia que direcionou os meus caminhos para o mestrado e Rejane Deiga que tanto me ajudou.

Aos membros da Banca Examinadora Profa. Dra. Vicentina Maria Ramires Borba, Prof. Dr. Tales Wanderley Vital e o Prof. Dr. André Gustavo Carvalho Machado, pelas sugestões dadas para melhoria deste trabalho.

A todos que de certa forma contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

*“Eu aprendi que para se crescer como pessoa
é preciso me cercar de gente mais inteligente
do que eu”.*

William Shakespeare

RESUMO

A globalização impôs à grande maioria dos mercados, níveis de especialização focados na eficiência como condição indispensável para sobrevivência. A renovação de técnicas agrícolas e industriais e processos técnicos para conservação de alimentos impuseram a modificação dos hábitos alimentares, sem falar nos novos costumes adquiridos a cada geração. Na sociedade de consumo atual o espaço urbano dedicado aos serviços e ao comércio apresenta uma nova dimensão, e no caso da alimentação o surgimento de redes de alimentação rápidas e fora do lar o chamado *Food Service*. Estas redes de restaurantes buscam aprimorar cada vez mais a qualidade dos serviços, principalmente no que diz respeito ao processo de suprimento. Definir qual estratégia utilizar, para fazer com que os seus produtos cheguem aos estabelecimentos, com boa qualidade, baixo custo e com regularidade, é um dos maiores desafios do setor de *Food Service*. Desta forma, o presente trabalho tem como objetivos: Analisar e comparar as diferentes estratégias de suprimento utilizadas por duas redes de *fast food* de frutos do mar, localizadas na cidade de Recife: Camarão & Cia e Donatário; Examinar as estratégias de suprimento utilizadas pelas duas redes; Identificar vantagens e desvantagens de cada estratégia de suprimento e Analisar como cada estratégia de suprimento causa impacto no processo competitivo de cada empresa. Para atingir os objetivos propostos procedeu-se a uma revisão de literatura com bibliografia específica sobre o setor de *Food Service* no Brasil e no mundo e de caráter mais geral, sobre logística de suprimento e competitividade. O trabalho de campo foi desenvolvido através de pesquisas preliminares em lojas de alimentação fora da rede estudada e de entrevistas junto aos franqueadores e franqueado, das duas redes de fast food, objeto do presente trabalho. Para analisar as estratégias de suprimento das duas redes de *food service*, foram utilizados dois modelos distintos. O primeiro modelo foi utilizado com o objetivo de identificar as vantagens e desvantagens de cada estratégia, utilizando-se como parâmetro um conjunto de critérios incluídos na metodologia. E o segundo modelo foi referenciado na abordagem de Porter, onde as estratégias competitivas analisadas foram: Liderança de Custo, Diferenciação e Enfoque. Seguindo estes dois modelos de análise, pode-se constatar que a estratégia de *outsourcing*, utilizada pela empresa Donatário, para o suprimento de suas franqueadas, apresentou um maior número de vantagens e indica uma diferenciação competitiva em favor desta empresa.

Palavras-chave: *Food Service*. Redes de Franquia. Suprimento. Estratégia Competitiva.

ABSTRACT

Globalization has the vast majority of markets, levels of expertise focused on efficiency as prerequisite for survival. The renewal of agricultural and industrial techniques and technical procedures for conservation of food forced the change of eating habits, not to mention the new habits acquired from each generation. In the company of current consumption the urban space devoted to services and trade shows a new dimension, where the power networks of the emergence of fast food outside the home and called the Food Service. These networks of restaurants looking increasingly improve the quality of services, especially as regards the process of supply. Determine which strategy to use, to ensure that their products reach the shops, with good quality, low cost and with regularity, is one of the greatest challenges in the sector of Food Service. Thus, this paper aims to: analyze and compare different strategies of supply used by two networks of fast food of seafood, located in the city of Recife: Shrimp & Cia and donee; examine the strategies used by both supply networks, identify advantages and disadvantages of each strategy for supply and analyze how each strategy of supply impact of competitive process in each company. To achieve the proposed objectives was carried out a review of literature with literature on the specific area of Food Service in Brazil and the world and a more general, on logistics of supply and competitiveness. The fieldwork was developed through preliminary research of food in shops outside the network study and interviews with the franchisor and franchisee, the two networks of fast food, object of this work. To examine the strategies of the two networks to supply food service, we used two distinct models. The first model was used to identify the advantages and disadvantages of each strategy, using as parameter a set of criteria included in the methodology. The second model was referenced in the approach of Porter, where the competitive strategies were evaluated: cost leadership, differentiation and focus. Following these two types of analysis, one can see that the strategy of outsourcing is used by donee, for the supply of its franchise, presented a greater number of advantages and displays a competitive differentiation for this company.

Key-Word: *Food Service. Franchising. Supply Chain. Competitive Strategy.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1. Crescimento da Indústria da Alimentação em 2008 (Acumulado % Ano).....	12
Tabela 1. Percentual de refeições realizadas fora do lar em países desenvolvidos.....	18
Tabela 2. Distribuição das vendas da indústria de alimentos para o mercado interno em 2008.....	19
Tabela 3. Crescimento do mercado de <i>food service</i> no Brasil em %.....	19
Gráfico 2. Comparativo entre o mercado de <i>food service</i> e o varejo de alimentos.....	20
Tabela 4. Evolução do Número de redes no Brasil.....	25
Tabela 5. Evolução do Número de unidades no Brasil.....	25
Tabela 6. Faturamento do Setor no Brasil (Valor em Bilhões de \$).....	26
Tabela 7. Classificação do frio quanto aos produtos.....	38
Figura 1. Representação de Logística Integrada.....	41
Figura 2. Representação de Logística <i>outsourcing</i>	43
Figura 3. Organograma das empresas que fazem parte do Grupo SECOM.....	59
Tabela 08. Investimentos e taxas da rede de <i>fast food</i> Camarão & Cia.....	62
Tabela 09. Informações comerciais da rede de <i>fast food</i> Camarão & Cia.....	63
Tabela 10. Investimentos e taxas da rede de <i>fast food</i> Donatário.....	64
Tabela 11. Informações comerciais da rede de <i>fast food</i> Donatário.....	65
Tabela 12. Vantagens e desvantagens das estratégias de suprimento das duas redes	68
Tabela 13. Síntese da Análise comparativa das vantagens e desvantagens das estratégias de suprimento	70
Tabela 14. Análise das estratégias de suprimento por diferentes abordagens	73
Tabela 15. Análise das estratégias de suprimento através da abordagem de Porter	74
Gráfico 3. Representação do Custo do Camarão e do Faturamento.....	74
Gráfico 4. Margem de comercialização bruta para o Franqueado.....	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo geral.....	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
2	CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	<i>Food Service</i>	18
2.2	<i>Fast Food</i>	20
2.3	<i>Franchising</i>	22
2.4	Logística de distribuição	26
2.4.1	Informação.....	29
2.4.2	O estoque	30
2.4.3	Armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.....	31
2.4.4	O transporte.....	31
2.5	Suprimento	33
2.5.1	Cadeia de suprimento (<i>Supply Chain</i>).....	35
2.6	Cadeia do frio	37
2.6.1	Logística para cargas frigorificadas	38
2.6.2	Operadores logísticos da cadeia do frio	39
2.7	Estratégia de suprimento integrada	41
2.8	Estratégia de suprimento <i>outsourcing</i>	42
2.9	Estratégias e Estratégia competitiva.....	45
2.9.1	A abordagem de Miles e Snow	46
2.9.2	A abordagem de Mintzberg.....	47
2.9.3	A abordagem de Prahalad e Hamel.....	48
2.9.4	A abordagem de Michael Porter	48
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	Área de execução da pesquisa.....	51
3.2	Abrangência da Pesquisa	51
3.3	Amostra	52
3.4	Tipo de pesquisa	52
3.5	Coleta de dados.....	53
3.6	Forma de análise de dados	54
3.7	Modelo de análise.....	54
4	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS DUAS EMPRESAS.....	56
4.1	Camarão & Cia	56
4.2	Donatário	59
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5.1	O sistema de franquias da empresa Camarão & Cia.....	61
5.1.1	Investimentos e taxas	62
5.1.2	Informações comerciais.....	63
5.2.	O sistema de franquias da empresa Donatário.....	63

5.1.1 Investimentos e taxas	64
5.1.2 Informações comerciais	65
5.3 Análise sobre as Estratégias de suprimento.....	65
5.3.1 Estratégia de suprimento da empresa Camarão & Cia.....	65
5.3.2 Estratégia de suprimento da empresa Donatário.....	67
5.4 Análise das vantagens e desvantagens de cada estratégia de suprimento	67
5.5 Análise do posicionamento das empresas em relação aos diferentes conceitos de estratégias utilizados na pesquisa	70
5.5.1 Camarão & Cia	70
5.5.2 Donatário	72
5.6 Análise das estratégias de suprimento por diferentes abordagens	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE	84

1 INTRODUÇÃO

A alimentação é a preocupação fundamental da população em escala mundial, na medida em que é um fator determinante da saúde das pessoas, está relacionada com a evolução das sociedades e, em termos de recursos envolvidos, o montante supera muitos setores da economia.

De acordo com Neves *et al.* (2000), o mercado de alimentação pode ser dividido em dois segmentos: refeições feitas no domicílio ou fora do lar. O segmento das refeições feitas fora do lar divide-se em dois tipos de formatos ou conceitos: os restaurantes e as refeições coletivas. Os restaurantes podem ser melhor especificados como restaurantes comerciais e englobam os estabelecimentos que atendem “a indivíduos ou grupos, clientela ocasional ou regular, abertos ao público em geral. São representados pelos restaurantes completos ou típicos, hotéis, *fast-food*¹, bares, cafés, lanchonetes e serviços de entrega” (NEVES *et al.*, 2000, pp. 109-120).

O mundo desde meados do século passado vem sofrendo um intenso processo de urbanização, o que gera grandes mudanças na sociedade. Entre elas, transformações substanciais nos hábitos de consumo da população mundial, em especial os hábitos alimentares. Por conta desses novos hábitos alimentares, o chamado *Food Service*² entrou em expansão. Trata-se de um mercado destinado a preparar refeições que serão consumidas fora do lar, ou compradas em estabelecimentos, mas que serão levadas para serem consumidas em casa (DONNA³, 2006).

Nos países em desenvolvimento onde o processo de urbanização aconteceu de forma mais intensa, as refeições fora do lar tomaram proporções bem maiores, do que nos países em desenvolvimento, ou de industrialização mais recente, como o Brasil.

¹ **Fast-food:** é um segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados. Disponível: <http://www.portaldofranchising.com.br>, acesso 09 mar. 2009, as 10:09h.

² **Food Service:** é o mercado que envolve toda a cadeia de produção e distribuição de alimentos, insumos, equipamentos e serviços orientados a atender os estabelecimentos que preparam e fornecem refeições efetuadas fora do lar, inclusive os próprios estabelecimentos (ENZO DONNA).

³ **Enzo Donna:** Diretor da ECD consultoria em *Food Service*, São Paulo 2006.

Segundo estudo realizado por Yue (2007), os grandes fornecedores deste mercado são as indústrias e os produtores de alimentos *in natura* que alcançam o cliente final do mercado interno por meio de dois grandes canais de distribuição. O primeiro é a rede varejista, com grande concentração nos supermercados, onde os clientes compram basicamente produtos para serem consumidos em seus lares. O segundo canal de distribuição ao cliente final é o *food service*, através do qual os estabelecimentos distribuem os produtos ou preparam as refeições para o consumo fora do lar. É uma categoria ampla e dela fazem parte as cadeias de *fast food*, lanchonetes, bares, restaurantes comerciais, hotéis, padarias, confeitarias, sorveterias, chocolaterias e *catering*, entre outros.

De acordo com estimativas da ABIA (2009), a indústria de alimentos teve um faturamento em 2008 de R\$ 269,0 bilhões, uma alta de 16,3% em relação ao ano anterior, que obteve um faturamento de R\$ 231,3 bilhões. Cerca de R\$ 230,0 bilhões foram obtidos pelo setor de alimentos e R\$ 38,9 bilhões, pela indústria de bebidas. As vendas do setor no mercado interno foram 82% do total e as exportações, 18%. Do total das vendas no mercado interno, a maior parte foi distribuída pelo varejo R\$ 143,8 bilhões e o restante pelos diversos canais de *food service*, num montante de R\$ 58,2 bilhões.

O crescimento da indústria da alimentação no Brasil nos últimos três anos apresentou os seguintes resultados:

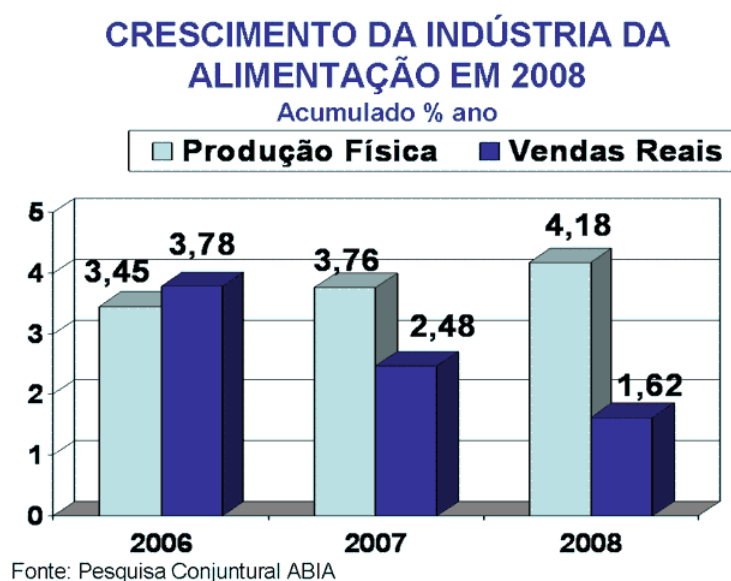


Gráfico 1. Crescimento da Indústria da Alimentação em 2008 (Acumulado % Ano)

Ainda segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) 2009, os derivados de carne foram responsáveis pela maior fatia na venda de industrializados. O segundo maior segmento foi o de chá, café e cereais. Óleos e gorduras vieram na seqüência. Os laticínios ficaram com a quarta colocação, seguidos pelos derivados do trigo.

O setor de *food service* está em franca ascensão, e o crescimento acumulado das vendas, de 2002 até 2008, foi de 87%. No mesmo período, o setor de varejo alimentício tradicional cresceu 64%, de acordo com dados da ABIA (2009). Diversos fatores contribuem para este crescimento, que está relacionado com as mudanças de hábitos alimentares, o qual por sua vez decorre de vários aspectos como o aumento dos empregos no setor de serviços, a maior participação das mulheres no mercado de trabalho, o aumento de pessoas morando sozinhas e a diminuição do número médio de habitantes por residência (DONNA, 2006)

No Brasil nos últimos dez anos, o *food service* cresceu 318,9%, e o número de restaurantes, saltou de 32 mil para 817 mil, segundo pesquisa publicada pela Revista *Food Service*. E segundo Enzo Donna, nos próximos quatro anos as compras dos estabelecimentos deste setor crescerão 81%, chegando a um volume de R\$ 91 Bilhões em 2012. Este é um setor que vem demonstrando uma grande importância para a economia brasileira, participando com 2,4% do PIB brasileiro e com 8% dos empregos diretos no país (FISPAL *FOOD SERVICE*, 2008).

Segundo dados do IBGE em 2008 o percentual do dispêndio das famílias com alimentação fora do lar no Brasil está em torno de 25%, do total gasto com alimentação (FISPAL, 2008).

A história das redes de alimentação rápida ou fast food no Brasil foi iniciada na cidade do Rio de Janeiro, porém são em cidades como São Paulo que o faturamento atinge um percentual de até 27%, colocando a cidade no topo da gastronomia Brasileira. Enquanto que Recife e Belo Horizonte disputam o segundo lugar.

Desta forma, o mercado de *food service*, em sua grande maioria, é formado por um segmento denominado *fast food*, este por sua vez, possui uma grande quantidade de redes no Brasil, que se instalam e buscam espaço regional. Porém, poucas marcas se estabeleceram nacionalmente. A Pizza Hut (americana), o Mcdonald's (americana), Habib's (brasileira, origem SP), Giraffas (brasileira, origem DF), Bob's (brasileira, origem RJ), entre outras.

Com relação a Recife, pode-se constatar que o pólo gastronômico é bastante diversificado, formado por vários segmentos culinários, sendo o *fast food* (refeição rápida), responsável pela maior fatia de mercado. Na cidade o segmento é formado por grandes redes de alimentação, como Mcdonalds, Bob's, Habib's, Bonaparte, Camarão & Cia, Donatário, Quanto Prima, Bom Grille, Giraffas, Bongustaio, Spoleto, entre outros. Eles foram e ainda são os maiores responsáveis pelo crescimento do *food service* na região.

Entre as grandes redes de *fast food* localizadas em Recife, apenas duas são especializadas em frutos do mar, o Camarão & Cia e o Donatário. Além de se especializarem no mesmo tipo de produto, o Camarão & Cia e o Donatário possuem características bem semelhantes. As duas empresas estão sediadas em Recife; oferecem um cardápio bem parecido; possuem o mesmo formato de negócio, o chamado *Franchising*⁴ e suas lojas (franquias) estão localizadas nos principais *Shoppings* das cidades. Além dessas características, as referidas empresas também utilizam o camarão como o seu produto principal.

Apesar de possuírem características bem semelhantes, as duas empresas, acima citadas, atuam de forma diferente no que diz respeito ao processo de suprimento.

E no que diz respeito ao mercado de *food service*, segundo Donna (2006), o processo de suprimento é um dos maiores entraves do setor, pois os estabelecimentos que fazem parte deste mercado compram com frequência, mas em pequenas quantidades, já que não possuem espaço suficiente para o armazenamento, dificultando bastante o trabalho dos fornecedores.

O mesmo acontece com o setor de *franchising*, já que este pertence ao mercado de *food service*. Onde, segundo o atual diretor da ABF, a escolha pelo melhor processo de suprimento deve ser considerada como uma importante decisão estratégica, onde o franqueador precisa levar em consideração o tamanho da loja, a localização do ponto e o tipo de produto a ser comercializado (ABF, 2009).

⁴ Quando uma empresa resolve crescer, mas não possui capital para investir ou não o quer utilizar, ela pode optar pelo *franchising*. Ou seja, procedimento onde o empresário vende a sua marca e o seu *know how* para que outros investidores possam ajudar a ampliar o seu negócio, ou seja, abrirem uma empresa igual a sua, com a sua marca, em outro local. Sendo assim denominado de franquias. Neste segmento o empresário que vende a marca é chamado de Franqueador, e o que compra, Franqueado. O *franchising* pode ser utilizado por vários segmentos de mercado, vestuário, alimentação, produtos manipulados, bijuterias, serviços, entre outros.

1.1 Problema de pesquisa

O fenômeno da globalização da economia mundial torna necessário o empenho das empresas em racionalizar os seus custos, notadamente os custos logísticos referentes à armazenagem, transporte e distribuição de produtos (BOTTER, 2008).

Apesar de estar presente desde o início da civilização, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração, isto devido às constantes novidades relacionadas aos processos que envolvem o trabalho da logística, tais como: informação, suprimento, transporte, estoque, armazenamento, manuseio de materiais e embalagem (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Os gastos com logística variam normalmente de 5 a 35% do valor das vendas, dependendo do tipo da atividade, da área geográfica, da operação e da relação peso/valor dos produtos e materiais. A logística é em geral responsável por uma das maiores parcelas do custo final do produto, sendo superada apenas pelos materiais consumidos na produção ou pelo custo dos produtos vendidos no atacado ou varejo (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

A atual dinâmica de rápidas transformações no ambiente de negócios cria demandas cada vez maiores no que se refere ao fornecimento de produtos e serviços mais rápidos e de modo pontual, com mais valor agregado, em locais diversificados e com níveis mínimos de estoque e inventário, o que determina o valor de importância do processo de suprimento.

Segundo Bowersox e Closs (2007), o processo de suprimento está relacionado à entrada de materiais e peças de fornecedores externos; e a saída de produtos acabados para as fábricas, distribuidores ou lojas de varejo. Além da execução do planejamento de recursos, da localização de fontes de suprimento, negociação, colocação de pedidos, transporte de saída, recebimento e inspeção, armazenagem e manuseio, além da garantia de qualidade. Sendo o seu principal objetivo, dar apoio à produção ou à revenda, proporcionando compras em tempo hábil, ao menor custo total.

Ainda segundo os autores, o termo materiais é empregado para identificar o estoque que está sendo movimentado para dentro da empresa. E o termo produto, é usado para identificar o estoque disponível para compra por parte do consumidor.

Com base nos conceitos dos referidos autores, o problema de pesquisa baseia-se na dificuldade encontrada pelos fornecedores do mercado de *food service* em distribuir os produtos para os estabelecimentos do setor, segundo afirma o consultor de *food service*, Enzo Donna. Isso porque, precisam fornecer em pequenas quantidades, mas com grande freqüência, produtos (em muitos casos, altamente perecíveis) que dependendo do tipo de manuseio e armazenagem podem vir a oferecer riscos para a saúde humana, sendo desta maneira de suma importância condições de armazenamento e distribuição adequadas e muito específicas.

O segmento de *Franchising*, que possui significativa participação nas redes de alimentação fora do lar, também, encontra sérios obstáculos para fazer com que os produtos, cheguem às suas unidades franqueadas, devido aos mesmos problemas que os fornecedores do setor de *food service* enfrentam (Maricato, 2006).

Assim, o setor de *Franchising* que atua no mercado de *food service*, também tem como grande desafio, definir qual estratégia utilizar, para fazer com que os produtos cheguem a todas as unidades da rede, com boa qualidade, baixo custo e com regularidade.

Desta forma, o presente trabalho tem como problemática o estudo das estratégias de suprimento utilizadas por duas redes de *fast food* de frutos do mar; e verificar em que medida estas estratégias contribuem para superar as dificuldades de distribuição de produtos entre suas redes, aumentando a sua competitividade geral, junto aos seus clientes e consumidores.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Comparar as diferentes estratégias de suprimento utilizadas por duas redes de *fast food* de frutos do mar, localizadas na cidade de Recife: Camarão & Cia e Donatário.

1.2.2 Objetivos específicos

- Como funcionam os diferentes processos de suprimento utilizados pelas duas redes de franquias
- Analisar as estratégias de suprimento utilizadas pelas duas redes de *fast food em relação ao desempenho*;
- Identificar vantagens e desvantagens de cada estratégia de suprimento utilizada;
- Analisar como cada estratégia interfere na competitividade das empresas.

2 CONCEITOS E REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais conceitos, que fazem parte do nosso objeto de estudo, e temas como Logística de distribuição, Cadeia de Suprimento, Cadeia do frio e de Estratégias Competitivas, que constituem o referencial teórico utilizado para a análise do problema da pesquisa.

2.1 Food Service

Se alimentar fora de casa virou um hábito para grande parte dos brasileiros. A falta de tempo, os intermináveis engarrafamentos, a entrada da mulher no mercado de trabalho, os direitos trabalhistas adquiridos pela empregada doméstica, as residências cada vez menores, o direito a refeição no trabalho ou ao ticket refeição, são fatores que vêm contribuindo e muito para que as refeições sejam realizadas fora de casa.

De acordo com Payne-Palacio (1994), o mercado de *Food Service* é um mercado que está em franca expansão onde vários agentes fazem parte. Desde os fornecedores de suprimentos até os estabelecimentos que preparam a refeição. Deste mercado também fazem parte, os supermercados que fornecem refeições prontas e as empresas que fornecem refeições para fábricas, hospitais e empresas aéreas. Estabelecimentos como bares, restaurantes, hotéis, hospitais, escolas, *fast food*, lanchonetes, padarias, carrocinhas de cachorro-quente, entre outros, compram suprimentos de diversos fornecedores e preparam as mais variadas refeições, desde o café da manhã até o jantar.

Tabela 1. Percentual de refeições realizadas fora do lar em países desenvolvidos

Europa	EUA	Grã Bretanha	Holanda	Espanha	Itália	Brasil
71%	50%	40%	30%	26%	25%	24%

Fonte: ABIA – 2006.

A Tabela 2 mostra a distribuição das vendas da indústria de alimentos em 2004, para o mercado interno, segundo os dois principais canais.

Tabela 2. Distribuição das vendas da indústria de alimentos para o mercado interno em 2008

Consumo aparente da indústria de alimentos (2008)	R\$ bilhões	% sobre o Total
Total da indústria de alimentos	202,0	100,0%
Supermercados	143,8	71%
<i>Food service</i>	58,2	29%

Fonte: ABIA – 2009.

O mundo do Food Service é composto por todos os agentes que preparam refeição fora do lar. Os maiores segmentos são, sem dúvida, os bares e restaurantes como evidencia Silvestro (1999). O *food service* vem demonstrando um crescimento bastante expressivo no Brasil e no mundo, devido às várias mudanças de hábitos. Essas mudanças aconteceram e vem acontecendo, em consequência do intenso desenvolvimento econômico do país. A Tabela 3 mostra o crescimento do mercado de food service no Brasil.

Tabela 3. Crescimento do mercado de *Food Service* no Brasil em %

ANO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
BILHÕES R\$	22,4	25,9	29,5	34,1	38,6	43,4	50,3	58,2
VAR %	-4,5	15,6	13,9	15,6	13,2	12,4	15,9	15,7

Fonte: Departamento de Economia – ABIA (2009)

A indústria de alimentos no Brasil está crescendo significativamente, não só apenas o mercado de *food service*, como também o varejo alimentício. Como mostra o gráfico abaixo:

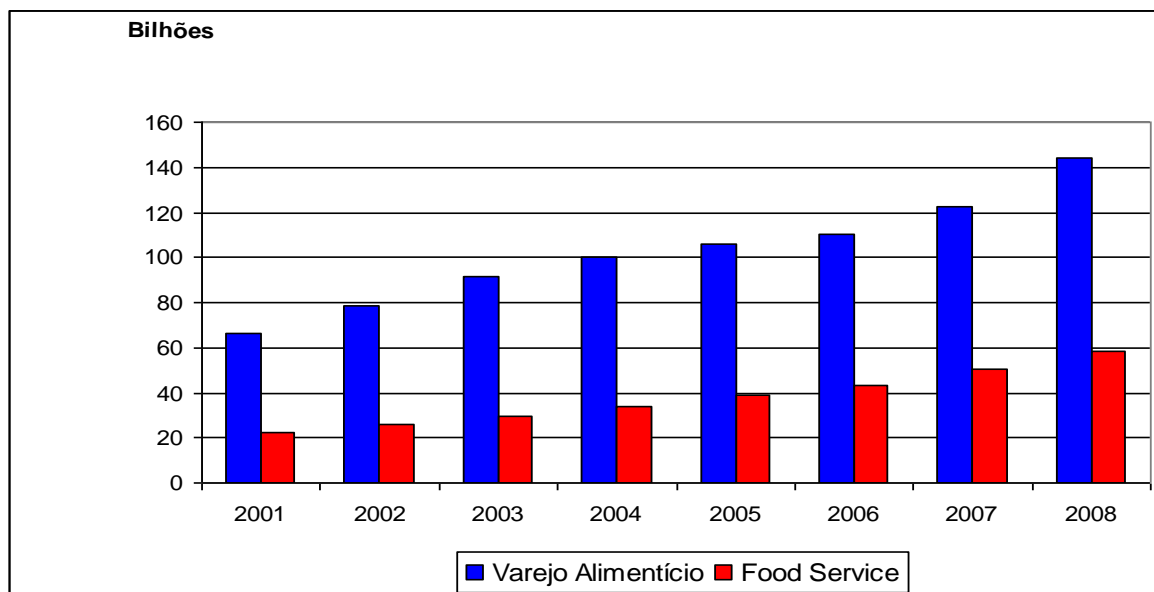


Gráfico 2. Comparativo entre o mercado de *food service* e o varejo de alimentos

Fonte: ABIA – 2009.

Um dos maiores desafios do mercado de *food service* é o sistema de distribuição de suprimentos. Isso porque os estabelecimentos deste setor compram em pequenas quantidades e com grande frequência, devido à falta de espaço para armazenamento de suprimentos e a grande rotatividade dos estoques. As empresas fornecedoras de suprimentos precisam muitas vezes, contratar empresas de logística para desempenhar esta função, ou como em muitos casos, vender os seus produtos para distribuidores especializados.

2.2 Fast Food

O *fast food* é um segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens. Segundo Abreu (2000), é uma palavra que vem do inglês, comida rápida, ou seja, refeição preparada em curto espaço de tempo. Aplica-se comumente à comida vendida em lojas pertencentes às grandes redes de alimentação. O mesmo alimento, que por vezes é vendido como refeição rápida, pode ser consumido em restaurantes.

O *fast food* virou sinônimo de um estilo de vida estressante que vem sendo criticado desde o final do século XX. O principal movimento organizado de

contraposição é chamado de *Slow Food*, e teve sua origem na Itália, no ano de 1986. Os alimentos servidos nas ruas, por vendedores ambulantes, conhecida também como *street food*, é uma prática que remonta a antiguidade e tem presença em praticamente todas as regiões do mundo moderno e que pode ser considerada uma forma de *fast food* (MARICATO, 2006).

A história das redes de alimentação rápida (*fast food*) no Brasil talvez tenha iniciado no Rio de Janeiro, quando na década de 1950 o americano Robert Falkenburg, ex-campeão de tênis no torneio de Wimbledon (1948 e 1949), abriu a Falkenburg Sorvetes Ltda., que vendia exclusivamente sorvete de baunilha, com máquinas e receitas trazidas dos Estados Unidos. Nessa época, quando o jovem empreendedor acreditou na possibilidade de fazer sucesso no então Distrito Federal não existia o conceito de *fast food* no Brasil. Em 1952, abriram-se as portas da primeira loja Bob's, na Rua Domingos Ferreira, em Copacabana, lançando no Brasil o cachorro-quente (hot-dog), o hambúrguer, o milk-shake e o sundae (BOB'S, 2009).

Porém alguns dados indicam que a primeira investida estrangeira de sucesso foi a partir da abertura da primeira loja do McDonald's em 1979. De acordo com dados de 2005 a rede americana empregava cerca de 34.000 funcionários e possuía em operação 1.146 pontos de venda sendo 544 restaurantes, 602 quiosques e 49 unidades de McCafé. Atualmente o Brasil é o 8º maior mercado da empresa no mundo (McDONALD'S, 2009).

Em um estabelecimento de *fast food* o lanche chega a ser entregue em 10 minutos e o almoço ou jantar, em 15 no máximo. Isso acontece porque nesses estabelecimentos os alimentos são armazenados semi-prontos, sendo finalizados no ato do pedido. Já nos chamados a *la carte*, a comida é praticamente preparada na hora, a partir de um menu composto pelo *chef* ou personalizado pelo restaurante..

A finalidade de cada modalidade é bem diferente, no *fast food*, os consumidores buscam praticidade e agilidade, já nos restaurantes a *la carte*, os consumidores vão em busca de conforto, pratos mais elaborados, atendimento personalizado e com tempo suficiente para esperar a refeição ser preparada na hora. Os restaurantes a *la carte* são mais procurados nos finais de semana.

Além da presteza no atendimento a oferta de uma alimentação segura e de qualidade é hoje um dos grandes objetivos das redes de *fast food*. Estes serviços de alimentação, que estão aprimorando os métodos de controle da origem e da preparação dos alimentos desde a compra dos produtos semi elaborados até a sua

preparação final onde além das práticas BPFM (Boas Práticas de Fabricação e Manipulação) dos alimentos sobressaem às práticas de gestão da segurança que incluem uma total rastreabilidade dos produtos através de um sistema operacional rígido altamente disciplinado, buscando assegurar o padrão de segurança e qualidade de compra e entrega nos pontos de venda e principalmente na preparação final para os consumidores⁵. Apesar de todo este processo de controle o serviço deve ser rápido, para tanto se desenvolveram equipamentos sob medida, para agilizar o serviço, o cardápio é limitado, as técnicas de produção são segmentadas, divididas em procedimentos detalhados, com o objetivo de poupar tempo, pois a principal característica do *fast food* ainda é proporcionar ao cliente rapidez e praticidade nos serviços de alimentação.

2.3 Franchising

A franquia, do termo original *franchising*, representa uma associação entre organizações - franqueador e franqueado - em torno de uma marca de propriedade do franqueador. O Conselho de Desenvolvimento Comercial do Ministério da Indústria e do Comércio define a *franquia* como

Um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular do produto, serviço ou método - caracterizado por uma marca registrada - concede a outros comerciantes a licença e assistência para expansão do produto no mercado, mantendo uma relação contínua com eles (KON, 2004, p.134)

Para Kotler e Armstrong (2003, p.340), organizações de franquia podem ser classificadas como um tipo de organização de varejo e descritas como "uma associação contratual entre o franqueador (fabricante, atacadista ou organização de serviços) e franqueados (empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquia)".

⁵ Norma ISO 22000, Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC, Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos (SGSA) alguns são de caráter obrigatório regulamentados por instituições internacionais e nacionais e com aplicação controlada pela ANVISA, outros são apenas marcas de diferenciação instituídas por redes de distribuição ou as entidades de classe do setor de restauração e hotelaria.

O sistema de franquia carrega consigo, além de uma “marca” forte, um “produto” que tem um “uso” pré-determinado. Bruno (1984, p.47) define *franchising* como:

Um método de distribuição de produtos ou serviços. Pelo menos dois níveis ou indivíduos estão envolvidos. O 'franqueador' licencia sua marca, produtos, e/ou sistema de negócios para um franqueado. O 'franqueado' recebe o direito de realizar negócios apoiado no nome e sistema do franqueador.

Assim pode-se dizer que o *franchising* nada mais é do que uma estratégia de crescimento. O sistema de franquia é o processo pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva de produtos ou serviços, e do uso da tecnologia de implantação e administração do negócio, desenvolvidos ou detidos pelo franqueador (dono da marca); tudo mediante remuneração direta ou indireta.

O sistema de *franchising* teve sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos, em 1962, com a Singer Sewing Machine Company que concedeu o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos por comerciantes independentes. Depois empresas como a General Motors e a Coca-cola, também adotaram o sistema. No Brasil a pioneira no sistema de franquia foi a escola de inglês Yázigi (YUE, 2007).

O desenvolvimento do sistema de franquia no Brasil e no mundo segundo Yue (2007, p 55) passou por diversos estágios, com a evolução do grau de profissionalização e sistematização dos processos:

Franquias de 1ª geração (ou de marca e produto, sem exclusividade): o franqueador licencia sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade, ou seja, os mesmos produtos podem ser encontrados em outros varejistas que não os franqueados.

Franquias de 2ª geração (ou de marca e produto, com exclusividade): o franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende produtos de forma exclusiva.

Franquias de 3ª geração (ou Franquias de formato de Negócio, ou *Business Format Franchises*): a essência das franquias deste tipo está na transferência do know-how desenvolvido pelo franqueador ao franqueado, em tudo o que diz respeito à instalação, operação e gestão de um negócio como o que será implantado e operado pelo franqueado. Este produz bens e serviços sob licença ou acordo de franquia, usando a marca e utilizando os métodos de fabricação dos bens ou prestação de serviços, os padrões e procedimentos, e todo o sistema de controle necessário ao negócio.

É importante ressaltar que nesta terceira categoria de franquia que se encontram os restaurantes do tipo *fast food*, ou seja, o objeto de estudo deste trabalho.

Para uma empresa servir de modelo, ou seja, ser franqueada, ela precisa estar em primeiro lugar consolidada no mercado e em segundo com todos os seus processos padronizados. A padronização permite que a empresa possa ser reproduzida dentro dos mínimos detalhes, acontecendo assim o chamado *franchising*.

O empresário que concede o direito de uso da marca passa a ser chamado de franqueador, e o que paga por ela, recebe o nome de franqueado. A empresa que serviu como modelo de desenvolvimento de negócio, fica conhecida como franqueadora; e a que foi gerada, passa a ser chamada de franquia.

Segundo informações de Ribas (2006), o valor cobrado pelo franqueador pela venda da marca e do *know how* é chamado de Taxa de Franquia. Após este pagamento, um contrato é firmado entre o franqueador e o franqueado, para a abertura de uma franquia. Todo o formato e procedimentos de funcionamento são repassados através de manuais e treinamentos. O franqueador se torna obrigado a acompanhar toda a implantação da franquia, desde a construção até o seu funcionamento.

A partir daí, o franqueador passará a supervisionar esta franquia, semanalmente ou quinzenalmente, para que ela operacionalize dentro dos padrões da empresa franqueadora. Para que esta supervisão seja possível, o franqueado tem por obrigação pagar uma taxa mensal ao franqueador, a chamada Taxa de Royaltie, que gira em torno, de 5% do faturamento bruto da franquia. E além dessa taxa, o franqueado precisa pagar também, uma taxa mensal referente à propaganda e publicidade, a chamada Taxa de Publicidade, que gira em torno de 2% do faturamento Bruto da Franquia (FALCÃO, 2008).

O maior objetivo do sistema de *franchising*, conforme autor Percival Maricato (2001), é fazer com que os clientes, ao entrar em qualquer uma das lojas da rede, tenham a sensação de que todas são iguais e que funcionam da mesma maneira.

O *franchising* é, sem dúvida, o sistema de comercialização que mais se expandiu nos últimos anos, pois de acordo com pesquisas realizadas pelo Sebrae, o percentual de falência entre franquias é de cerca de 4%, bem menor que o

percentual entre negócios independentes, cerca de 80%, num período de 5 anos (FALCÃO, 2008).

As vantagens do sistema de *franchising* não beneficiam apenas o franqueador e o franqueado, o consumidor também sai ganhando com a expansão de empresas ágeis, sérias, com funcionários bem treinados e capazes de oferecer produto e atendimento diferenciados.

Segundo a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 2007 o faturamento anual das franquias pernambucanas foi de R\$ 263.436.000,00. Onde, 34% referem-se ao segmento de alimentação, 17% ao segmento de saúde e beleza e 11% de vestuário. Em relação ao *franchising* brasileiro a ABF apresentou os seguintes resultados:

Tabela 4. Evolução do Número de Redes no Brasil

ANO	NÚMERO DE REDES
2001	600
2002	650
2003	678
2004	814
2005	971
2006	1.013
2007	1.197
2008	1.379

Fonte: ABF – 29/05/2009

Tabela 5. Evolução do Número de Unidades no Brasil

ANO	NÚMERO DE UNIDADES
2001	51.000
2002	56.000
2003	56.564
2004	59.028
2005	61.458
2006	62.564
2007	65.553
2008	71.954

Fonte: ABF – 29/05/2009

Tabela 6. Faturamento do Setor no Brasil (Valor em Bilhões de R\$)

ANO	FATURAMENTO (BILHÕES DE R\$)
2001	25.000
2002	28.000
2003	29.044
2004	31.639
2005	35.820
2006	39.810
2007	46.039
2008	55.032

Fonte: ABF – 29/05/2009

Segundo dados da ABF, atualmente, o Brasil só fica atrás dos Estados Unidos e do Canadá. O número de unidades franqueadas instaladas em 2007 atingiu a marca de 65 mil estabelecimentos.

Pernambuco é o terceiro mercado nacional em faturamento do setor de franquia com 7% do valor total. Em 2007, foram movimentados R\$ 3,2 bilhões da receita global de R\$ 46 bilhões gerada no país (ABF, 2008). Além da movimentação de capital neste mesmo ano chegaram ao mercado externo 52 empresas brasileiras de franquia, cuja marca se expande em países europeus e da América. E de acordo com dados da ABF (2008) as empresas do setor têm convênios com o Sebrae para a troca de experiências na área de empreendedorismo.

2.4 Logística de distribuição

O ambiente sócio-econômico mundial vem passando por grandes mudanças. De maneira geral, essas mudanças representam uma quebra de paradigmas mundiais no plano social, econômico, tecnológico e organizacional. A economia mundial está sofrendo grandes transformações com a globalização. Diversos reflexos estão sendo sentidos em vários segmentos industriais que vão desde o aumento da competitividade, o acesso a novas tecnologias gerenciais, até a mudança comportamental do mercado consumidor, que se mostra cada vez mais exigente e informado (CHING, 1999).

Este cenário complexo, composto por diversos fatores, exigiu das empresas a capacidade de modificar rapidamente seus conceitos operacionais e produtivos, usando principalmente, a redução de gastos, flexibilidade dos meios de produção e de serviço, a fim de sobreviver e crescer nesse ambiente competitivo.

Neste universo de crescentes exigências em termos de produtividade e de qualidade do serviço oferecido aos clientes, a logística assume papel fundamental entre as atividades da empresa. Entende-se por logística o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo razoável.

A palavra logística é de origem francesa do verbo *loger*, que significa “alojar” e é definida pelo Council of Logistics Management como:

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, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2001, p.36).

Segundo Alvarenga e Novaes (1994), a rede logística pode ser definida como a representação físico-espacial dos pontos de origem e destinos das mercadorias, bem como de seus fluxos e demais aspectos relevantes, de forma a possibilitar a visualização do sistema logístico no seu todo. Na rede estão incluídos fornecedores (suprimento), produção e distribuição, além de ter entre estes ramos transporte, armazenagem e um sistema de informação, tudo para manter um bom nível de serviço oferecido ao cliente.

Ballou (2007, p. 05) mostrou que a missão da logística é “entregar o produto certo, no tempo certo e na condição desejada, realizando a maior contribuição para a empresa”. Ou seja, a logística deve assegurar a disponibilidade do produto certo, na quantidade certa, e na condição certa, no lugar certo, no momento certo, para o cliente certo, ao custo certo.

Segundo Bowersox e Closs (2007), o principal objetivo da logística de distribuição é conseguir fazer com que o produto adquirido pelo cliente chegue ao local desejado em bom estado de conservação, no tempo acordado e ao menor

custo possível. Ainda segundo os autores a competência do sistema de logística de distribuição é alcançada através da coordenação de processos como: informação, estoque, armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e transporte.

Ross (1998, p. 26) divide a administração da logística em dois segmentos, a partir de sua visão mais tradicional, o que pode auxiliar o entendimento do seu conceito:

A administração de materiais que identifica os fluxos de informação e materiais para a produção e composta pelo conjunto de funções que os apóiam e a administração da distribuição física, que esta associada ao armazenamento e a movimentação de produtos acabados.

Quando uma empresa adota a logística em sua postura organizacional administra melhor o custo de matéria-prima, produtos, transportes, produção, estoques e prazos de entrega, pois a logística possibilita atuação sistêmica desde a previsão de entrada de matéria-prima até a entrega dos produtos ao consumidor final.

Fleury (2000) destaca a importância da logística não apenas como ferramenta gerencial moderna, mas também como uma atividade econômica, de grande relevância para a estrutura de custos das empresas e para o Produto Interno Bruto de uma nação. Segundo ele, os gastos com logística nos EUA equivalem a 10% do PIB americano, no Brasil, esses gastos correspondem à cerca de 17% do PIB.

A partir do que se foi evidenciado percebe-se que a logística se ampliou, passando a integrar o fluxo de materiais e produtos em todo o seu ciclo de vida, ou seja, dos fornecedores, passando pela produção, canais de distribuição até o consumidor final, levando em conta também a reciclagem ou a disposição de resíduos e dessa forma, passa a exigir a integração de numerosas organizações e sistemas.

Portanto, é pertinente afirmar que a aplicação eficiente da Logística deve estar fundamentada no raciocínio lógico, cálculos, flexibilidade nas negociações, nas implantações tecnológicas que agilize todos os processos, atualizando-se com conceitos de gestão, fazendo parcerias, adotando terceirizações, Sempre operando, planejando e controlando todo processo, provido de uma visão generalista, de maneira que esteja ciente de todos os processos da cadeia, levando em

consideração o mercado consumidor e financeiro, bem como suas implicações e todas as transformações econômicas e sociais.

2.4.1 Informação

A evolução que a tecnologia da informação proporcionou para as pessoas e para as empresas é significativa, cada nova tecnologia utilizada traz grandes mudanças comportamentais e modificam os sistemas gerenciais das empresas. No segmento da logística não é diferente, atualmente dentro das empresas já existem sistemas integrados onde as informações navegam pela rede e são disponibilizadas para geração de consultas, relatórios gerenciais e tomadas de decisões em tempo real e imediato. Existem várias áreas dentro de uma empresa que dependem exclusivamente da informação para que se tomem decisões, tais como o gerenciamento de pedidos e as projeções.

O gerenciamento de pedidos e as projeções são duas áreas do processo logístico que dependem de informação. De acordo com Ballou (2007), a projeção em logística é um esforço no sentido de calcular necessidades futuras. Nesse sentido, é usada para orientar o posicionamento do estoque de modo a satisfazer as necessidades futuras do cliente. O gerenciamento de pedidos abrange o trabalho envolvido no atendimento de necessidades específicas do cliente. O pedido do cliente, interno ou externo, é a principal transação na logística. Os clientes externos são aqueles que consomem o produto ou serviço. Os clientes internos são unidades organizacionais dentro de uma empresa que precisam de apoio logístico para a execução do trabalho a eles designados (BALLOU, 2007).

Neste caso estão as empresas de serviços de alimentação, as quais dadas a sua especificidade, requerem informações e o máximo de rastreabilidade dos seus pedidos, para garantir não somente o seu abastecimento, mas principalmente as condições higiênico sanitárias dos produtos e dos alimentos semi elaborados que adquirem.

Segundo Fleury (2000), atualmente, três razões justificam a importância de informações rápidas e precisas para sistemas logísticos eficazes. Em primeiro lugar, os clientes percebem que informações sobre a situação do pedido, disponibilidade de produtos, programação de entrega e faturas são elementos necessários do serviço ao cliente. A segunda razão relacionasse ao uso da informação para reduzir

o estoque e minimizar as incertezas em torno da demanda. Finalmente, a informação aumenta a flexibilidade e permite identificar os recursos que podem ser utilizados para que se obtenha uma vantagem estratégica.

As necessidades de informações logísticas podem ser divididas em quatro níveis funcionais dentro da empresa de acordo com Bowersox e Closs (2007, p.176):

- Nível transacional, que diz respeito ao registro das atividades logísticas individuais e consultas;
- Nível de controle gerencial que está relacionado à avaliação de desempenho e elaboração de relatórios;
- Nível de análise de decisão que utiliza a informação para identificar, avaliar e comparar alternativas logísticas táticas e estratégicas;
- Nível de planejamento estratégico que trata a estratégia logística, o qual envolve a definição de metas, políticas e objetivos, decidindo a estrutura logística global.

2.4.2 O estoque

O estoque, definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação ao mesmo tempo em que é custoso e empata uma grande quantidade de capital, além de representar risco de deterioração, obsolescência e perda, proporcionam certo nível de segurança em ambientes complexos e incertos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

A utilização de modernas técnicas de gerenciamento de estoques adequadas à realidade da empresa possibilita meios de minimizar impactos financeiros negativos pela imobilização desnecessária de capital em estoques, assegurando máximos níveis de atendimento aos clientes.

O principal objetivo da gerência de estoque é manter o mínimo possível de recursos financeiros em estoque, com máxima rotatividade, sem deixar de atender as necessidades do cliente. Portanto a função dos estoques no suprimento é agir como amortecedores entre suprimento e as necessidades de produção. Os benefícios gerados no sistema são: garantia de maior disponibilidade de componentes para a linha de produção, redução do tempo previsto pela administração para ter a disponibilidade desejada, além de permitirem a redução dos custos de transporte através de maiores embarques.

Segundo Goebel (1996, p. 03),

A função dos estoques no suprimento é agir como amortecedores entre suprimento e as necessidades de produção. Os benefícios gerados no sistema são: garantia de maior disponibilidade de componentes para a linha de produção, redução do tempo previsto pela administração para ter a disponibilidade desejada, além de permitirem a redução dos custos de transporte.

2.4.3 Armazenagem, manuseio de materiais e embalagem

As funções de armazenagem, manuseio de materiais e embalagem são, em muitos casos, consideradas independentes, pertencendo a outras áreas da logística.

Segundo colocações de Goebel (1996), a armazenagem é a administração do espaço necessário para manter os estoques. O planejamento de armazéns inclui: localização, dimensionamento de área, arranjo físico, baias de atracação, equipamentos para movimentação, tipo e sistemas de armazenagem, de sistemas informatizados para localização de estoques e mão de obra disponível.

De acordo com Ballou (2007), no depósito, o manuseio de materiais é uma atividade importante. Os produtos devem ser recebidos, movimentados, separados e agrupados de modo a atender às necessidades dos pedidos de clientes. Naturalmente, quanto menos um produto é manipulado, menor é a possibilidade de avaria e maior é a eficiência geral do depósito. Quando efetivamente integrados às operações logísticas, a armazenagem, o manuseio de materiais e a embalagem simplificam e aumentam a rapidez do fluxo de produtos ao longo de todo o sistema logístico.

2.4.4 O transporte

Segundo Ballou (2007) o transporte costuma absorver dois terços do gasto logístico, e é considerado como a atividade logística mais importante, simplesmente porque nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados. Ainda segundo o autor, as principais funções do transporte na logística estão ligadas basicamente às dimensões de tempo e utilidade de lugar. Ou seja, o transporte visa satisfazer as

necessidades do cliente, disponibilizando o produto no mais curto prazo, da melhor maneira e ao menor custo possível.

As necessidades de transporte podem ser atendidas de quatro formas, como explicita Ballou (2007): i) frota exclusiva de veículos, ii) podem-se fazer contratos com empresas de transportes, iii) a empresa pode contratar os serviços de várias transportadoras que oferecem serviços diversos de transporte de cargas individuais e iv) podem também contratar os serviços de operadores logísticos. Esses quatro tipos de transporte são normalmente chamados de privado, contratado, transporte comum e empresa prestadora de serviços logísticos, respectivamente.

- i. Se a frota for própria a empresa arcará com custos de manutenção, seguro, garagem, combustível, impostos e salários do pessoal do transporte. Neste caso, estes custos serão embutidos no preço final do produto, ou simplesmente assumidos pela empresa. Além de toda a responsabilidade que a empresa irá adquirir com relação a qualquer problema no transporte da mercadoria (BALLOU, 2007).
- ii. Se a frota for contratada, a empresa se responsabilizará pelo transporte da mesma forma como se fosse sua. Sendo a única diferença que os custos poderão ser pagos pelo cliente que comprou a mercadoria, ou se preferir, embutidos no preço final do produto. Ou ainda, a empresa pode até se responsabilizar pelo custo do transporte (BALLOU, 2007).
- iii. No entanto, se a escolha for por contratar os serviços de várias transportadoras, a responsabilidade passa a ser total do cliente, pois neste caso, a escolha da transportadora é do cliente (BALLOU, 2007).
- iv. Os fornecedores também podem contratar os chamados operadores logísticos, os quais são responsáveis não só pelo transporte dos produtos da empresa para o cliente, como também, por armazenar o produto em seus galpões. Com esse tipo de contrato, o fabricante não precisa ter um espaço reservado para armazenar os produtos e nem se preocupar com o transporte dos mesmos. Conclui-se que o operador logístico é uma empresa prestadora de serviços, especializada em gerenciar a armazenagem, estocagem e transporte de maneira total ou parcial nas várias fases da cadeia de suprimento, agregando valor seja por estratégia de custo ou de qualidade (BALLOU, 2007).

Segundo Bowersox e Closs (2007), em se tratando do sistema logístico, três fatores são fundamentais para o desempenho do transporte: custo, velocidade e consistência.

- O custo de transporte é o pagamento pela movimentação entre dois pontos geográficos e as despesas relacionadas com o gerenciamento e a manutenção de estoque em trânsito.
- A velocidade do transporte refere-se ao tempo necessário para se completar um deslocamento específico.
- A consistência do transporte compreende as variações do tempo necessário para executar um deslocamento específico.

Desta forma, pode-se concluir que, o sistema de logística e distribuição é composto por vários processos, desde a projeção de produção, informada pelos clientes; passando pela produção propriamente dita, com o objetivo de suprir o estoque da empresa; em seguida sofre o manuseio, que será necessário durante a etapa do transporte, onde a embalagem se torna decisiva para a preservação do produto; até a entrega da mercadoria ao cliente final.

2.5 Suprimento

Para Bowersox e Closs (2007), o termo suprimento abrange a disponibilidade de materiais desejados onde e quando necessário. Além de cuidar das operações de entrada tanto no recebimento de materiais, quanto nas operações de separação ou montagem.

Ainda segundo os autores, o conceito de suprimentos é diferente dos conceitos de materiais e produtos. Enquanto que os suprimentos estão relacionados a todos os tipos de compra, o termo materiais é empregado para identificar o estoque que está sendo movimentado para dentro da empresa. E o produto identifica o estoque disponível para compra por parte do consumidor. Portanto, os materiais estão vinculados ao processo de agregação de valor por meio da produção, enquanto que, os produtos são os que já estão prontos para o consumo.

Desta forma, para Bowersox e Closs (2007), as atividades relacionadas a suprimentos incluem a compra de produtos e materiais de fornecedores externos, a execução de planejamento de recursos, localização de fontes de suprimentos, negociação, colocação de pedidos, transporte, recebimentos e inspeção, armazenagem e manuseio e garantia de qualidade. Inclui também, a responsabilidade pela negociação com fornecedores em áreas como programação, continuidade, assim como pesquisas que levam a novas fontes ou programas de suprimentos.

Já de acordo com Ballou (2007), o suprimento é administrado através da escolha da localização das fontes de abastecimento, dos serviços de transporte, do nível de estoque mantido e dos meios pelos quais os pedidos são processados e transmitidos.

E ainda, a palavra suprimento também pode ser empregada com o sentido geral de item, artigo ou material. Desta forma, pode-se entender como suprimentos, todo o processo de compras, como também tudo que é adquirido dos fornecedores para ser, em alguns casos, transformado e repassado para os diversos clientes.

Neste caso, em se tratando de suprimento, devem ser observados princípios e normas como: utilizar os itens, artigos ou materiais somente para o fim a que são destinados; armazenar adequadamente os suprimentos e realizar a sua manutenção no momento oportuno; utilizar os suprimentos nas qualidades e quantidades necessárias e suficientes para obter o resultado desejado; estabelecer medidas de segurança para evitar abandono e perdas de suprimentos ou desperdícios; evitar suprimentos em excesso; realizar o mínimo de manuseio de suprimentos; aproveitar de modo racional os recursos locais, os salvados e o material capturado; escalonar os suprimentos em profundidade, da retaguarda para frente; evitar o retorno de suprimentos; a previsão das necessidades é responsabilidade solidária do apoiado e do apoiador.

Na logística os suprimentos são os atores principais de toda a cadeia, é com base nas características dos suprimentos, que a logística define seus parâmetros de *lead time*, tipos de embalagem, as características dos equipamentos de movimentação, modais de transporte, áreas de armazenamento e os recursos humanos e financeiros necessários.

Ou seja, o sistema de suprimento é o conjunto integrado de pessoal, material, instalações, princípios, normas métodos, processos e técnicas destinados a prever os suprimentos necessários às operações das organizações.

2.5.1 Cadeia de Suprimento (*Supply Chain*)

As empresas industriais têm enfrentado um mercado complexo e de competição acirrada, com clientes cada vez mais exigentes. Esta situação faz crescer consideravelmente o número de competidores capazes de introduzir rapidamente novos produtos e serviços a preços cada vez menores e com melhor nível de serviço. Aliado a esses fatores, o processo de desverticalização está em um estágio bem acentuado, fazendo com que a empresa dependa cada vez mais dos outros membros de sua cadeia de suprimento (PIRES, 1998).

Diante desse cenário de competição acirrada, uma empresa já não concorre com outra individualmente, mas sim as cadeias de suprimento de seus produtos competem com as cadeias de suprimento dos produtos de seus concorrentes.

Cadeia Logística de Suprimentos que também é chamada de Sistemas Logísticos ou Redes Logísticas surgiu em vários segmentos de negócios e funções governamentais incluindo: firmas de manufatura, firmas de varejo, distribuidoras, militar, companhia de serviços, postagem, entre outros.

O conceito de cadeia de suprimento é relativamente novo no pensamento da administração de empresas. “A expressão cadeia de suprimento é uma metáfora usada para descrever as empresas que estão envolvidas no fornecimento de um produto ou serviço” diz Giannakis (2001, p. 118). A cadeia de suprimento é composta por diversas empresas de setores diferentes interagindo em níveis diferentes para a produção de um determinado produto final.

Sendo assim, empresas interagem de forma direta ou indireta, através dos seus fornecedores ou clientes corporativos, desde o ponto de origem até o ponto de consumo. As atividades dentro de cada elo da cadeia de suprimentos são executadas, por exemplo, por diferentes competências como marketing, distribuição, planejamento, compras, entre outros que, epistemologicamente operam de forma independente.

A logística é a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenagem eficientes e eficazes de produtos, serviços e informações correlatas do ponto de origem ao ponto de consumo, para atender as necessidades dos clientes (LAMBERT *et al.* 1998a, p.3).

Beamon (1998) define cadeia de suprimento como processo integrado dentro do qual um número de várias entidades de negócios trabalha junto num esforço para adquirir matéria prima, converter esta matéria prima em determinados produtos e oferecer esses produtos nos pontos de venda.

Segundo Pires (2004), é notório que o conceito de Gestão da cadeia de Suprimentos seja confundido, até recentemente, com o conceito de gestão da logística, tanto por consultores quanto por acadêmicos e profissionais de empresas.

A metodologia de Gerenciamento da Cadeia de Suprimento é definida quanto ao serviço de assistência ou atendimento ao cliente, é a busca pelo melhor gerenciamento de estoque e dos canais de suprimento em geral, resultando em redução de custos e maior velocidade na colocação de um produto no mercado, onde toda a rede – desde os fornecedores até os consumidores finais – é analisada e gerenciada no sentido de obter o melhor resultado para o sistema como um todo (CHRISTOPHER, 1997).

Conforme Chopra e Meindl (2003), uma cadeia de suprimento engloba todos os estágios envolvidos, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido ao cliente. A cadeia de suprimento não inclui apenas fabricantes e fornecedores, mas também transportadores, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Uma cadeia de suprimento é dinâmica e envolve um fluxo constante de informações, produtos e dinheiro (fundos) entre os diferentes estágios. O objetivo de toda a cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado. O valor gerado por uma cadeia de suprimento é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é fator essencial de competitividade, pois segundo Lambert e Cooper (2000), uma das mudanças mais significativas de paradigmas é que empresas não competem mais com empresas, e produtos também não competem com produtos de outras empresas, mas sim uma cadeia de suprimentos compete com a cadeia de suprimentos de outra empresa, e o sucesso das organizações dependerá da habilidade de administração de seus

executivos de integrar seus processos de negócios, com os processos de negócios de outras empresas da mesma cadeia de suprimentos.

2.6 Cadeia do frio

Este referencial é de fundamental importância para esse trabalho, pois trata da logística de distribuição de produtos perecíveis, pré-processados ou não, principais suprimentos das duas empresas estudadas.

A expansão do consumo de alimentos frescos prontos para o consumo influenciou diversos setores da economia. Alguns desses setores tiveram um importante incremento em suas operações. Um exemplo disso foi o crescimento significativo das redes e estabelecimentos de varejo. Outros setores surgiram tendo como referência as mudanças ocorridas nos novos padrões de alimentação, conforme já mencionado. Um exemplo desse novo setor são as empresas especializadas na cadeia do frio.

Esta modalidade de logística de distribuição possui uma característica diferenciada. Consiste basicamente em resfriar ou congelar o produto desde a sua produção e mantê-lo frio ao longo de toda a seqüência até o consumo final. Para transportar produtos conservados por cadeia de frio, é preciso estabelecer um desequilíbrio térmico entre o interior do contêiner e o meio ambiente.

O conceito de cadeia do frio formulado por Benoit T. Wertzner (2005), enfatiza que “cadeia do frio é constituída pelo conjunto de etapas que se inter-relacionam, mantendo o valor na cadeia de abastecimento (supply chain) na forma de produtos e/ou serviços, desde os produtores até o consumidor final”.

Existem diversas formas de tratamento para conservar os produtos. Entre eles os mais comuns são: o frio (refrigeração) e a congelação, que não pode ser aplicável a todos os produtos. Frutas e vegetais, não devem na sua maioria, ser congelados.

Tabela 7. Classificação do frio quanto aos produtos

Refrigerados	Congelados
Produtos animais (carne, peixe, marisco)	Produtos animais (carne, peixe, marisco)
Produtos vegetais (frutas e legumes)	
Lacticínios (queijo, leite e manteiga)	
Outros produtos alimentares (bebidas, produtos preparados e embalados)	Outros produtos alimentares (produtos preparados e embalados)
Produtos clínicos (medicamentos e órgãos)	

Fonte: L. Roriz 2007-2008.

Quanto mais baixa for a temperatura de conservação, menor é a possibilidade de desenvolvimento de micro-organismos e de alterações químicas que levam à deterioração dos produtos. Uma elevação da temperatura do produto diminui o tempo total de conservação inicialmente previsto. A temperatura de conservação deve, portanto, ser mantida durante o seu transporte. No caso de produtos congelados a descongelação/congelação não controlada resulta na diminuição da qualidade do produto (FÁVERO, 2005).

As cargas térmicas e o tipo de refrigeração utilizado determinam a autonomia do veículo: o transporte deve ser preparado de forma a garantir que a temperatura do produto se mantenha constante ou não ultrapasse um valor pré-estabelecido (ligeira elevação da temperatura do produto). São vários os aspectos que devem ser levados em consideração: tipo de climatização utilizada; tipo de produtos transportados; programação da viagem (descargas e distâncias a percorrer para efetuar as entregas) e legislação existente (FÁVERO, 2005).

2.6.1 Logística para cargas frigorificadas

Ainda, existem produtos em que as perdas chegam a mais de 40% do total produzido, neste caso Borre e Agito (2009), afirmam que o uso da refrigeração pode reduzir estas perdas. No processo de logística para cargas frigorificadas, o transporte predominante é o rodoviário. Para a movimentação dessa carga são utilizados caminhões *truck* e carretas, sendo os equipamentos, as câmaras frigoríficas, de chapa de aço e alumínio, piso em compensado naval, isolamento interno em poliuretano, madeirite e fibra de vidro.

Quando a carga destinar-se aos centros de distribuição e aos portos, em função dos processos de carga e descarga, há a exigência dos caminhões possuírem paleteiras e capacidade para 26 a 28 palletes. Em alguns casos, a exportação também é feita em contêineres frigorificados.

Para o transporte específico de produtos sujeitos a cadeia do frio, existem técnicas como *cross docking*⁶ que só são possíveis por utilizarem antecâmaras climatizadas que permanecem com temperatura média de 10° C, permitindo o desembarque, bem como o *picking*⁷ e demais procedimento para o embarque em outro trailer (FÁVERO, 2005).

E para agilizar as pequenas entregas nas grandes cidades, veículos menores são utilizados, os chamados VUC's. São veículos especializados em cargas fracionadas e mistas (FÁVERO, 2005).

Segundo Fávero (2005) um grande problema encontrado na logística de cargas frigorificadas acontece com o transporte, onde o custo aumenta bastante pela necessidade de se manter uma temperatura estável durante todo o trajeto. Muitas vezes os motoristas para diminuir o custo, desligam o caminhão em alguns momentos, principalmente no período noturno, variando assim a temperatura do caminhão, prejudicando conseqüentemente a qualidade do produto.

2.6.2 Operadores logísticos da cadeia do frio

Segundo Amaral *et al.* (2004), a gestão da cadeia do frio através de operadores logísticos está sendo direcionada por três fatores dinamizadores deste processo: O primeiro está vinculado à expansão das grandes redes de supermercados e as ações de pequenos e médios varejistas, que em busca de maior competitividade, vêm alterando a estrutura da distribuição no País. O segundo fator refere-se à indústria fornecedora, que busca um alcance maior dos seus produtos, investindo e exigindo parceiros com igual nível de desenvolvimento tecnológico. E o terceiro são as grandes redes do *food service*, como os

⁶ É um processo de distribuição onde a mercadoria recebida é redirecionada sem uma armazenagem prévia (CARVALHO, 2004).

⁷ Também conhecido por *order picking* (separação e preparação de pedidos), consiste na recolha em armazém de certos produtos (podendo ser diferentes em categoria e quantidades), face a pedido de um cliente, de forma a satisfazer o mesmo (RODRIGUES, 2007).

restaurantes e os *fast food*, que em sua grande maioria são franquias. Ou seja, precisam distribuir suprimentos por toda a rede.

Atento a esses três fatores, o segmento atacadista-distribuidor aperfeiçoa seus modelos de atuação para se adaptar às mudanças impostas pela globalização, reduzir custos fixos e aumentar a eficiência na prestação de serviços. Percebe-se que o mix de possibilidades para obtenção e sustentabilidade de vantagem competitiva, seja por estratégias de diferenciação ou liderança em custos, busca atrelar aos fatores que impulsionam a terceirização da logística na cadeia do frio, e suas condições, bem como, os requisitos conceituais que envolvem uma operadora logística, através da caracterização de sua estrutura, no que se refere à armazenagem, estocagem, transporte e climatização (FÁVERO, 2005).

A revisão dos temas teóricos apresentados acima, referentes à logística de suprimento e distribuição, teve como objetivo ilustrar a importância destes serviços e sua dinâmica gerencial para a indústria de alimentos e principalmente na distribuição e suprimento dos segmentos finais do setor de alimentação e em particular do segmento de *Fast Food* cujas características dos estabelecimentos além de responderem aos requisitos de rapidez e praticidade são de tamanho exíguo não dispendo, portanto de muito espaço para estoques de produtos, na sua maioria perecíveis e que requerem sistemas de refrigeração e congelamento para a sua conservação e segurança alimentar.

A discussão que segue aborda com mais propriedade a problemática da pesquisa que é como as duas empresas estudadas conceberam e implementaram as estratégias de suprimento aos seus franqueados considerando a particularidades do segmento de restauração rápida.

Conforme (Bowersox e Closs (2007), os conceitos de logística integrada e de *outsourcing* dominam o debate entre os especialistas da cadeia de suprimento, considerando a sua importância para os objetivos do nosso estudo. Desta forma, não poderíamos deixar de incluí-los no referencial teórico, visando a análise das estratégias das duas empresas e com o intuito de identificar em que medida elas implementam estas estratégias de suprimento.

2.7 Estratégia de Suprimento Integrada

Para explorar eficazmente sua competência logística, uma empresa deve considerar uma ampla variedade de fatores operacionais que necessitam ser sincronizados a fim de criar uma estratégia integrada. De acordo com Bowersox e Closs (2007), o conceito de logística integrada se apresenta da seguinte maneira:

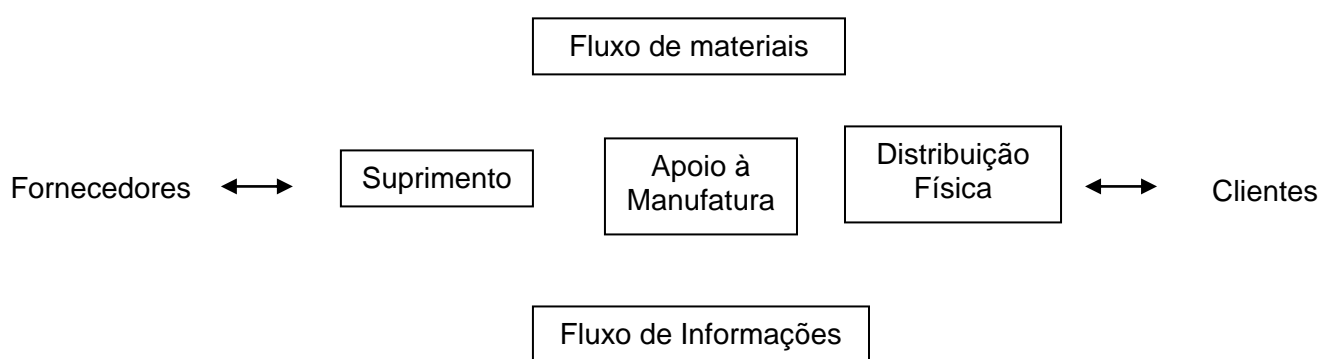


Figura 1. Representação de Logística Integrada

Fonte: Bowersox e Closs (2007)

Para os autores, é de fundamental importância a integração de todas as funções e atividades envolvidas na logística. Embora essa integração seja pré-requisito para o sucesso, não é suficiente para garantir que a empresa alcance suas metas de desempenho. Para serem totalmente eficazes, no atual ambiente competitivo, as empresas devem expandir sua abordagem integrada para incorporar clientes e fornecedores.

Segundo Ching (2001), é evidente a necessidade de estender a lógica da integração para fora das fronteiras da empresa para incluir fornecedores e clientes.

A empresa somente poderá obter vantagens competitivas por meio do aumento da produtividade, diferenciação do produto e níveis altos de serviço ao cliente. Esse processo não pode se inserir exclusivamente nos limites da empresa, mas deve, para possibilitar o sucesso, estender-se a todas as partes envolvidas fora da empresa.

Surge então a partir dessa necessidade de obter vantagens competitivas através da integração dos processos de negócios entre as empresas do mesmo canal, o conceito de *Supply Chain Management* (SCM).

Uma solução de logística integrada é aquela em que o processo concebido atende aos níveis de serviços objetivados ao menor custo total possível. O nível de serviço traduz a qualidade no atendimento às necessidades, exigências e expectativas dos clientes. Níveis de serviço de excelência, por exemplo, podem evitar falta de produtos nas prateleiras do varejista, efetivamente agregando valor para estes. Entre outras exigências, prazos, precisão nas entregas, ausências de danificações, etc., são aspectos definidores do nível de serviço.

Logística integrada (quer no âmbito da empresa como um todo ou em uma cadeia específica), portanto, é conceber processos, que atendem aos níveis de serviço objetivados ao menor custo total (BIO, 2001).

A logística integrada é baseada em três visões (PIRES, 1998):

- Visão Estratégica: integração dos processos: abastecimento, produção e distribuição;
- Visão Gerencial: comprometimento entre as gerências de logística e de marketing / vendas;
- Visão Operacional: negócio logístico, seu relacionamento com a cadeia de suprimentos, o inter-relacionamento entre as áreas operacionais, o estabelecimento de uma missão e suas atividades típicas.

2.8 Estratégia de Suprimento *Outsourcing*

A abertura econômica seguida da estabilização da economia e a queda da inflação aumentaram o acesso dos brasileiros aos bens de consumo. As mudanças nos hábitos dos consumidores atingiram em diferentes níveis todos os setores de bens de consumo principalmente o do setor de alimentos. Estas mudanças nos hábitos dos brasileiros direcionam o segmento atacadista-distribuidor ao aperfeiçoamento de seus modelos de atuação para se adaptar às mudanças impostas pela globalização e as novas perspectivas do mercado interno, através da redução dos custos fixos e aumento da eficiência na prestação de serviços.

A partir da década de 1990, o paradigma econômico globalizado e a notória diversificação de produtos na mesa do consumidor, colocaram também para a agroindústria e o setor de distribuição de alimentos, a necessidade da terceirização da logística de suprimento e de distribuição. Tal fato gerou um incremento no número de variáveis complicadoras no que se refere à gestão de suprimentos para os mercados varejistas e de *food service*, haja vista, a ampla necessidade de investimentos em estrutura, armazenagem, estocagem, distribuição e climatização. Tais condições criaram a estrutura necessária para o desenvolvimento de *outsourcings* estratégicos.

De acordo com Amaral, Souza Filho e Fávero (2004), *outsourcing* (terceirização) pode ser entendido como a prática de subcontratar outras empresas para assumir processos e funções que não são essenciais para o andamento do negócio, isto é, a aquisição externa de determinadas atividades ou processos num prestador de serviços. Como é o caso da terceirização dos operadores logísticos. Como mostra a figura abaixo:

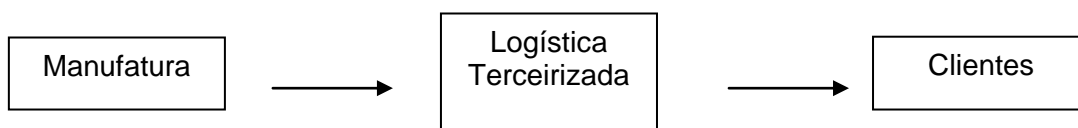


Figura 2. Representação de Logística *outsourcing*

Fonte: Autor, 2009

A nova tendência do mercado são os operadores logísticos. O grande produtor prefere contratar o operador logístico em 70% dos casos, pois terceirizar o armazenamento e o transporte dos produtos significa custo menor, mais espaço em fábrica, diminuição de mão-de-obra e eles podem focar força no que sabem fazer: fabricar produtos, segundo a afirmativa da Revista do Frio (2002).

Fleury (2001) aponta alguns fatores específicos que concorrem para a tendência da terceirização para os operadores especializados, destacamos aqui alguns deles que se relacionam com o nosso trabalho:

- Melhoria dos indicadores de produtividade;
- Aumento da competição baseada em custo e eficiência;
- Necessidade de mover os estoques mais rapidamente;
- Necessidade de uma produção flexível;

- Desenvolvimento de parcerias nas cadeias de suprimento;
- Crescentes exigências dos consumidores;
- Mudança nas técnicas de gerenciamento;
- Lançamentos de novas linhas de produtos;
- Experiências bem-sucedidas de terceirização;
- Tendências a sistemas centralizados de distribuição.

Ainda de acordo com o referido autor a crescente complexidade nos canais de distribuição – a evolução do conceito e práticas de marketing – foco no cliente, segmentação, entre outros - com conseqüente crescimento na variedade de produtos ofertados e de pontos de venda de comercialização contribuem para a necessidade crescente de flexibilização e especialização da operação para redução de custos e atendimento dos níveis de serviço desejados (FLEURY 2001).

Outro fator importante para a tendência da terceirização da logística é a redução do ciclo de vida dos produtos, que aumenta o risco de obsolescência do estoque. Isto implica na necessidade de incorrer em um esforço para a redução dos níveis de estoque e dos ciclos de produção e distribuição (FLEURY 2001).

Ainda segundo o autor, os motivos mais citados para a terceirização logística são por ordem de freqüência a redução de custos 83%, o foco no *Core Business*⁸ 76%, o aumento da flexibilidade 68% e a redução de investimentos em ativos 67%, o aumento dos níveis de serviços 57%, o aumento da eficiência operacional e a geração de novas soluções logísticas.

Como em outros segmentos produtivos do país, existem problemas de infraestrutura que justificam a dependência de acertos precisos na estratégia de *outsourcing* capazes de agregar valor, principalmente nos quesitos de armazenagem, estocagem e transporte (SOLANO, 2008).

⁸ *Core Business* - foco de atuação, o negócio principal de uma empresa. XLIV CONGRESSO DA SOBER "Questões Agrárias, Educação no Campo e Desenvolvimento" Fortaleza, 23 a 27 de Julho de 2006 Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural 4

2.9 Estratégias e Estratégias Competitivas

Para melhor entendimento dos conceitos de estratégia e de estratégia competitiva serão apresentados alguns enfoques, que apresentam visões mais abrangentes de estratégia e o conceito de Porter de estratégias competitivas para a abordagem mais específica da atuação das duas empresas estudadas.

Estratégia é um tema que tem sido estudado há alguns anos por pesquisadores no campo da administração. Como um paralelo à sua aplicação na área militar, a palavra estratégia vem sendo usada como referência ao tema competitividade afirma Whipp (1996). Segundo Mintzberg e Quinn (1995) não há uma definição única, que possa ser considerada como genericamente aceita.

A idéia original de estratégia é utilizada para todas as situações de concorrência, como guerra, jogos e negócios. No campo da administração, a estratégia é o caminho que a organização segue, para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência. Ou seja, a escolha das formas de competir: onde, como, quando e com quem competir. Como também pode determinar que objetivos possam ser alcançados (MAXIMIANO, 2004).

Para Porter (2004), estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas utilizadas para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (concorrentes, novos entrantes, substitutos, fornecedores e compradores), e assim, obter um maior retorno sobre o investimento para a empresa. Segundo o autor, as empresas descobriram diversas maneiras de atingir esse objetivo, e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares.

Com base em Porter (2004), toda empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades da empresa.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas (PORTER, 2004).

Nas últimas décadas, os gerentes aprenderam um novo conjunto de regras. As empresas precisam ser flexíveis para responder rapidamente às mudanças competitivas e de mercado. Elas precisam estabelecer *benchmark* continuamente, ganhar eficiência e estabelecer um “corpo” de competências para permanecer à frente dos rivais (PORTER, 1996).

2.9.1 A abordagem de Miles e Snow

MILES E SNOW (1978) propõem a existência de quatro tipos de estratégias genéricas. Para os autores essas estratégias advêm da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente, e com base nelas, tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para se manterem competitivas.

- **Estratégia defensiva:** A empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio através de melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem, ou melhor, que qualquer um.
- **Estratégia prospectiva:** A empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos.
- **Estratégia analítica:** Procura-se manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas.
- **Estratégia reativa:** O comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter lucratividade.

2.9.2 A abordagem de Mintzberg

Carneiro *et al* (1998) destaca seis estratégias genéricas proposta por Mintzberg (1988), derivadas a partir do conceito de diferenciação:

- **Diferenciação por preço:** Se os demais atributos do produto/serviço forem iguais, ou não muito diferentes, aos dos de seus concorrentes, os consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. A empresa poderia obter lucros maiores que os seus concorrentes se a queda na margem bruta fosse compensada pelo aumento do volume de vendas ou, complementarmente, se a empresa fosse capaz de desenvolver estrutura produtiva que lhe permitisse um custo de produção mais baixo que o de seus concorrentes.
- **Diferenciação por imagem:** Uma empresa pode diferenciar seu produto ao desenvolver uma imagem que o torne distinto dos demais, através de propaganda, de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto, ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o torna mais atrativo para alguns clientes.
- **Diferenciação por suporte** – Consiste em oferecer algo mais além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica).
- **Diferenciação por qualidade:** Obtida pelo oferecimento de um produto que, embora não fundamentalmente diferente, é melhor que os concorrentes (maior confiabilidade, maior durabilidade ou desempenho superior).
- **Diferenciação por *design* (projeto):** Oferecimento de produtos ao mercado com características distintas dos produtos concorrentes, que substituam esses, não por atributos ligados à qualidade, e sim por serem diferentes.
- **Não-diferenciação:** Busca-se copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes e apoiar seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing.

2.9.3 A abordagem de Prahalad e Hamel

A idéia dos autores é de que a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável. Por competência essencial, os autores entendem o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação, competência, envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização. Enquanto empresas que trabalham com unidades de negócio tendem a valorizar os produtos finais e os negócios que eles possibilitam, as que trabalham com uma carteira de competências enfatizam os talentos e conhecimentos que podem gerar produtos essenciais, do qual se derivariam produtos finais para diferentes negócios. A carteira de competências habilitaria a organização a desenvolver e manter carteiras de negócio adequadas à sua estratégia.

Prahalad e Hamel (1990) afirmam que durante os anos 80, os altos executivos eram julgados por sua capacidade de reestruturar, corrigir confusões e eliminar camadas hierárquicas nas corporações. Nos anos 90, eles serão julgados pela capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível. Uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes. E será difícil se for uma complexa harmonização das tecnologias individuais e habilidades de produção.

Os autores acrescentam que não é possível para uma empresa fazer uma aliança inteligente se ela não tiver feito uma escolha acerca de onde ela formará a liderança de competência.

Portanto, diante do que é exposto é possível perceber que o atual contexto socioeconômico global está produzindo profundas alterações no comportamento do mercado, e que estas transformações no âmbito empresarial, estão aumentando o grau de incerteza nas decisões, favorecendo a procura por uma orientação estratégica na gestão das empresas.

2.9.4 A abordagem de Michael Porter

Porter (1980) apresenta uma análise de estratégias competitivas, baseada em cinco dimensões: ameaça de novos entrantes; poder de barganha dos fornecedores;

ameaça de produtos e serviços substitutos; poder de barganha dos clientes; e rivalidade entre os competidores. A partir da análise de cada uma dessas dimensões pode-se traçar um plano de ação que incluirá: o posicionamento da organização de forma que as suas capacitações forneçam às melhores defesas contra as forças competitivas e/ou a influência sobre o equilíbrio de forças através de movimentos estratégicos, de forma a melhorar a posição competitiva da empresa, e/ou a antecipação de mudanças.

Porter (2004) coloca que para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

Para o autor a empresa pode seguir com sucesso mais de uma abordagem como seu alvo primário, embora isso seja raramente possível.

- **Liderança no Custo Total:** Para Porter (2004), essa estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria por meio de um conjunto de políticas funcionais. A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, entre outras. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria, apesar da presença de intensas forças competitivas. Para Porter, uma posição de baixo custo protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas.
- **Diferenciação:** Segundo Porter (2004), essa estratégia busca diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir várias formas: projeto ou imagem, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Porém a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário. *“A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas”* (PORTER, 2004). Para Porter, atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado.

- **Enfoque:** Porter (2004) destaca que a diferença da estratégia de enfoque das demais é sua busca por um segmento específico do mercado total, que pode ser definido pela singularidade geográfica, exigências especiais no uso do produto, ou por atributos particulares do produto que têm força de apelo somente para um determinado e restrito público. *“A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”* (PORTER, 2004).

Para Porter 2004, as três estratégias genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. Mas que ao seguir essas estratégias, as empresas correm dois riscos: primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégias; e segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionado pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria.

O posicionamento, centro da estratégia, é rejeitado por alguns por ser muito estático, frente à dinâmica do mercado e as mudanças tecnológicas. No entanto, segundo Porter (1996) de acordo com esse perigoso dogma da busca pela eficiência em detrimento da busca por um melhor posicionamento estratégico, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e qualquer vantagem competitiva que se baseie fundamentalmente em eficiência operacional. Dessa forma, a procura de produtividade, qualidade e velocidade têm gerado um considerável número de ferramentas e técnicas gerenciais: qualidade total, benchmarking, reengenharia etc. Pouco a pouco, quase que de forma imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia.

Para Porter, o caminho correto passa pela busca de uma série de interconexões e redes de atividades com agregação de valor, e que caracterizam o posicionamento estratégico tornando difícil sua cópia pelos concorrentes, criando assim as vantagens competitivas da empresa.

A competitividade de uma economia globalizada não permite mais empresas “amadoras” no mercado. O profissionalismo e a melhor alocação dos recursos organizacionais (produção, informação e logística) que estas empresas utilizam, irão definir não somente a sua sobrevivência, como o seu sucesso no mercado (PORTER, 2004).

3 METODOLOGIA

No capítulo anterior, foram explorados os diversos conceitos e os fundamentos teóricos envolvidos. Neste capítulo apresentaremos os elementos metodológicos e os elementos de coleta de informações da pesquisa empírica.

Na tentativa de buscarmos respostas para o problema estudado, utilizamos o método de uma pesquisa exploratória, com a discussão de temas de grande importância na atualidade “estratégias de suprimento utilizadas por duas redes de *food service*”. Espera-se que o presente trabalho, possa ampliar fronteiras do conhecimento acadêmico na questão da logística de suprimentos, em especial para o estudo das questões das redes de refeições rápidas.

3.1 Área de execução da pesquisa

A pesquisa foi realizada no município de Recife, estado de Pernambuco onde estão localizadas as duas empresas de *food service* escolhidas como fonte de estudo desta dissertação, e também algumas de suas unidades.

3.2 Abrangência da pesquisa

A definição da abrangência da pesquisa e da amostra a ser estudada foi definida a partir de um levantamento primário do guia oficial de empresas franqueadas, publicada pela ABF de 2007, considerando as empresas classificadas no segmento de alimentação.

Foram entrevistados os donos das duas redes de *food service*, ou seja, os franqueadores; e dois franqueados de cada rede. Todos localizados em Recife.

3.3 Amostra

A amostra é um dos componentes de extrema importância no estudo de caso, que no referido trabalho se refere às redes de franquia de restaurantes *fast food*, representado pelo franqueador ou pelo franqueado.

Para identificar as amostras deste trabalho, foram realizadas observações preliminares, a fim de escolher os possíveis colaboradores a serem entrevistados.

Foram escolhidas duas redes de *food service* que possuem características semelhantes, mas atuam de forma diferente no que diz respeito à estratégia de suprimento. As empresas escolhidas foram: Camarão & Cia e Donatário.

Foi entrevistado um diretor de cada empresa, já que a empresa Camarão & Cia possui um único dono. E de cada rede, foram selecionados dois franqueados, todos localizados em Recife. Os franqueados escolhidos foram os do Shopping Recife e os do Shopping Plaza, por apresentarem características semelhantes quanto à localização, e por terem sido mais acessíveis na realização das entrevistas.

A empresa Camarão & Cia possui seis franquias em Recife, enquanto que a rede de franquias Donatário possui quatro.

3.4 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa, que possibilita avaliar resultados individuais dos participantes e a dinâmica interna de processos e atividades.

Os estudos de caso são descritivos, holísticos, heurísticos e indutivos, sendo particularmente úteis por sua rica descrição e valor, afirma Rossman e Ralls (2003). E a abordagem qualitativa, segundo Lazzarini (1997), são métodos que caracterizam-se por um foco maior na compreensão dos fatos que propriamente na sua mensuração. E que são empregados, de acordo com Richardson (1985), em casos em que a riqueza dos detalhes é mais relevante do que as informações quantitativas.

A ênfase neste tipo de pesquisa está nos detalhes obtidos de fontes múltiplas. As informações dos detalhes são úteis para a solução de problemas, avaliação e estratégia (COOPER; SCHINDLER, 2003; CHIZZOTTI, 2003).

Neste trabalho, foi relatado o que foi observado nas entrevistas com os franqueadores e franqueados de Recife.

3.5 Coleta de Dados

Para atingir os objetivos propostos no presente estudo, a priori foi realizado um levantamento bibliográfico em literaturas especializadas, tais como: dissertações, monografias, livros, artigos científicos e em sites acadêmicos (Google acadêmico e Scielo). Em segundo, observações preliminares do setor no estado de Pernambuco, a fim de identificar as amostras. E em terceiro, uma pesquisa de campo, junto aos franqueadores e franqueados, a partir de entrevistas estruturadas, baseadas em dois modelos de questionários; um para os dois franqueadores, conforme apêndice A e outro para os quatro franqueados, conforme apêndice B. Todos com divulgação prévia, a fim de facilitar o momento do encontro, ou até mesmo, para possibilitar a entrega à posterior das mesmas.

O primeiro a ser entrevistado foi o franqueador da empresa Camarão & Cia em seguida o franqueador da rede de franquias Donatário. Depois dos franqueadores foram entrevistados os franqueados de cada rede, obedecendo à ordem dos Shoppings. Primeiro os dois do Shopping Shopping Recife e por último os dois do Shopping Plaza.

As entrevistas foram realizadas durante o período de Janeiro a Fevereiro de 2009.

Segundo Scalzavara (2006), a entrevista é uma das técnicas mais freqüentes na coleta de material empírico para a pesquisa qualitativa. A entrevista é uma ferramenta que permite a obtenção de dados mais profundos da realidade, que somente podem ser capturados com a contribuição dos sujeitos envolvidos.

Além das entrevistas, foram realizadas visitas técnicas nas quatro franquias, a fim de registrar os processos de suprimentos de cada rede.

3.6 Forma de análise de dados

A análise dos dados colhidos foi primariamente qualitativa. Dado o caráter qualitativo das características do processo de transferência de conhecimento, que foram discutidas na revisão da literatura. Uma característica da pesquisa qualitativa é o envolvimento com um nível de realidade que não pode ser totalmente quantificado, como por exemplo, percepções individuais, motivos, comportamento, valores e crenças (MINAYO *et al.*, 1994).

O estudo busca conhecer as diferentes estratégias de suprimento, utilizadas pelas duas redes de franquias de *fast food*, a fim de identificar as vantagens e desvantagens de cada uma; além de analisar como cada estratégia pode influenciar na competitividade das empresas.

3.7 Modelo de análise

Serão analisadas apenas as estratégias de suprimento do principal produto das duas redes, o camarão.

Conforme já foi indicado no referencial teórico da pesquisa, o sistema de suprimento utilizado pelas empresas Camarão & Cia e Donatário, será caracterizado segundo os dois conceitos predominantes, integrado ou *outsourcing*, buscando-se identificar se existe esta diferença entre as empresas e em caso afirmativo qual das duas pratica ou se aproxima mais de um ou outro modelo.

A fim de identificar as vantagens e desvantagens das duas diferentes estratégias de suprimento foram utilizados conceitos de (FLEURY, 2000; NOVAES, 2001; BALLOU, 2007; BOWERSOX; CLOSS, 2007), entre outros teóricos. Para esta análise estabelecemos um conjunto de critérios que foram fixados após uma pesquisa exploratória junto aos franqueadores e franqueados das duas redes

Os critérios utilizados para identificar as vantagens e desvantagens de cada estratégia foram:

- Padronização,

- Praticidade,
- Confiança,
- Custos Adicionais,
- Redução do Custo Final,
- Poder de Negociação,
- Regularidade no estoque,
- Logística mais Eficiente e
- Enfoque.

Para uma análise genérica de como cada estratégia de suprimento incide na competitividade das empresas, foram utilizadas abordagens de quatro autores: Miles e Snow; Mintzberg; Prahalad e Hamel; e Porter conforme apresentação feita no capítulo de discussão teórica. Porém para apresentar a conclusão desta pesquisa, apenas a abordagem de Porter foi adotada.

Em sua abordagem, Porter propõe três estratégias competitivas:

- Liderança em custo,
- Diferenciação e
- Enfoque.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS DUAS EMPRESAS

4.1 Camarão & Cia

A empresa oferece um produto sofisticado de alta gastronomia a preços acessíveis, para um público bastante amplo. O seu principal fornecedor, a SECOM Aqüicultura Indústria e Comércio S/A (que faz parte do mesmo grupo), exporta seus produtos há mais de 20 anos e possui qualidade de referência da União Européia e EUA.

Na década de 70 surge no Estado do Piauí a SECOM Participações com o firme propósito de inserir no mercado Brasileiro, diversos empreendimentos voltados inicialmente para a Engenharia e posteriormente para o *Agribusiness*.

O segmento de Engenharia teve seu período de auge nas décadas de 70 e 80 e encerrou suas atividades, próximo aos anos 90. Ainda na década de 80, dentro do segmento de *Agribusiness* lançou uma das maiores e mais importantes fazendas de produção de camarão marinho (espécie *Litopenaeus Vannamei*), criado em cativeiro do Brasil, a SECOM Aqüicultura Indústria e Comércio S/A, hoje a maior do Estado do Piauí, implantada em 24 de maio de 1982, na localidade denominada Pontal do Anel, entre os povoados de Macapá, Mexeriqueiras e Carapebas, município de Luís Correia.

A SECOM Aqüicultura, hoje com 250 colaboradores, além de ser uma das mais importantes do país, no setor de carcinicultura, também é uma das poucas que detém todo o ciclo do camarão, englobando as seguintes atividades:

- Dois Laboratórios - de produção de Post-Larvas-PL de camarão.
- 40 Viveiros de Engorda - distribuídos em 250 ha de Produção;
- Indústria de Beneficiamento do camarão.

Até 1998, o Grupo SECOM atuou no mercado nacional apenas com uma rede de distribuição de camarão que atingia todo o Brasil. Em 1999, redirecionou toda a sua estratégia comercial para exportação, e para o mercado interno criou uma rede de restaurantes *fast-food* especializada em frutos do mar.

Nascia assim, em junho de 1999, precisamente na segunda etapa do Shopping Center Recife, na cidade de Recife, o Restaurante Camarão & Cia, precursor da atual rede de franquias de frutos do mar, com sua matriz instituída nesta mesma cidade.

Mais quatro unidades foram implantadas nos principais shoppings do Rio de Janeiro e São Paulo. Desde então, o Camarão & Cia tem se destacado no mercado nacional de *fast-food*. Certamente, é um dos únicos que detém o controle do principal produto servido ao cliente – o camarão, integrando desde a produção até o prato servido em suas lojas, o que segundo a empresa, garante um elevado grau de segurança ao produto.

A rede pernambucana de *fast food* Camarão & Cia, associada à ABF, possui atualmente 20 franquias distribuídas em oito estados brasileiros: Recife (6), Rio de Janeiro (8), Natal (1), Maceió (1), Aracaju (1) Salvador (1), São Paulo (2), São José dos Campos – SP (1) e Belo Horizonte (1). A empresa seguiu o caminho inverso dos grandes negócios no país - a marca nasceu no Nordeste para depois ganhar o eixo Rio – São Paulo.

Segundo a direção da empresa, entre os fatores que contribuíram para a rápida expansão da marca, está a oferta de um produto sofisticado a preços acessíveis, para um público bastante amplo. Além disso, a rede investe em um trabalho contínuo de relacionamento com clientes e novos franqueados.

“A nossa estratégia está baseada em um bem estruturado projeto de franquias, com apoio total ao franqueado, que ocorre desde a implantação das lojas nas primeiras semanas até a consultoria em gestão administrativa, financeira, marketing, comunicação e recursos humanos depois da estruturação da loja” diz Drummond (Camarão & Cia).

Com o passar do tempo, diante das dificuldades operacionais para testar novos produtos nas lojas do Recife, juntamente com a ampliação de lojas na região Sudeste, ocorreu à necessidade de viabilizar uma cozinha industrial que permitisse um novo trabalho com maior liberdade de ação e padronização.

Assim surgiu a AMDM Ateliê de Culinária Ltda, empresa coligada, responsável pela criação de novos pratos e produtos, com exclusividade para o Camarão & Cia, participando ativamente nas revisões dos cardápios das lojas, e no preparo de alguns itens do cardápio, como molhos, camarões empanados e outros

produtos pré-preparados, sempre afinados com as necessidades do mercado e com o suporte de renomados *chefs* de cozinha de nível internacional. A AMDM encontra-se instalada no escritório central do Camarão & Cia, localizado em Recife.

Além da SECOM Aqüicultura, Camarão & Cia e a AMDM Ateliê de Culinária Ltda, o Grupo SECOM ainda possui mais duas marcas, o Camarada, rede de restaurante especializados em camarão e uma Organização Não Governamental, o Instituto Descobrimdo Talentos, localizada no município de Luís Correia, no mesmo Estado onde está situada a fazenda de camarões.

O projeto foi criado com o objetivo de educar crianças e alfabetizar adultos, além de viabilizar a empregabilidade dessas pessoas, através de cursos profissionalizantes. Conforme afirma o gerente de marketing da empresa Camarão & Cia:

"Contamos com a ajuda de colaboradores, a maioria jovens com idade média de 20 anos e que, com a ajuda da ONG, conquistaram o primeiro emprego".

Por ser uma das empresas que coloca em prática o projeto social da SECOM PARTICIPAÇÕES, a rede Camarão & Cia foi indicada ao prêmio da Associação de Franquia Solidária, (ABRAS), na categoria Responsabilidade Social.

Recentemente, a marca de Camarão & Cia foi à única no Nordeste, a ser chancelada com o Selo de Excelência 2006 da ABF (Associação Brasileira de Franchising), na área de alimentação. O título foi concedido pela terceira vez consecutiva em 2004 e 2005, e segundo os organizadores devido ao excelente nível de relacionamento com os franqueadores.

Hoje o Grupo SECOM possui as seguintes empresas, como mostra o organograma abaixo (figura 1).



Figura 3. Organograma das empresas que fazem parte do Grupo SECOM

4.2 Donatário

Em 2004 o Grupo Bonaparte, especialista na criação de franquias inovadoras, e a rede de restaurante Donatário firmaram uma parceria inédita no mercado brasileiro. Nesta nova fase, o Bonaparte – líder no Nordeste no segmento de grelhados – assumiu a gestão das lojas de *fast food* do Donatário e a marca, que já era referência local em frutos do mar, o que resultou em um ganho importante para o referido restaurante.

Imediatamente, foi instaurado um novo modelo de gestão que está reposicionando o Donatário na sua praça de origem (Recife) e levando-o para além das fronteiras do Estado de Pernambuco.

A matéria-prima das lojas Donatário é originária das grandes fazendas de camarão do País, o que lhe garante nível de qualidade tipo exportação e a garantia de oferta o ano todo.

A loja-piloto desta nova fase foi implantada em Salvador, no Shopping Iguatemi, e desde o início demonstrou que a sinergia de duas forças, que sempre deram o melhor de si nos seus segmentos, só poderia resultar num sucesso estrondoso.

Hoje o grupo Bonaparte conta com 09 franquias Donatário, sendo 04 em Recife, 02 em Salvador, 02 em Natal e 01 em Aracajú. E tem como objetivo a expansão para o Sudeste e Centro-Oeste do país.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 O sistema de Franquias da empresa Camarão & Cia

Após a assinatura do contrato de franquia, o franqueador se responsabiliza pela: avaliação e negociação do ponto; avaliação econômica e financeira do negócio, com análise de cenários; acompanhamento na execução do projeto arquitetônico, programação visual e obras; acompanhamento no processo de recrutamento e seleção da equipe; elaboração da estratégia de marketing e comunicação para a inauguração da loja e o fornecimento do principal produto que é o camarão fresco, o qual não pode ser adquirido de outros fornecedores.

A empresa Camarão & Cia trabalha com uma estratégia de suprimento Integrada, já que o camarão é produzido e distribuído por uma empresa do grupo, este é o principal diferencial em relação à outra empresa estudada.

Ao fazer parte da rede, os franqueados recebem um manual completo, onde poderão obter todas as informações necessárias para a montagem e implantação da loja e o manual do funcionário, onde receberão instruções sobre como os seus funcionários deverão desenvolver suas funções. Além dos manuais, recebem também, um projeto arquitetônico padronizado, para que a loja siga todos os padrões da rede e um *software* de Gestão, que possui um sistema único para toda a rede, desenvolvido há cinco anos para o Camarão & Cia, que contempla: estoque integrado com o caixa, ficha técnica, controle do fluxo de caixa, relatório de receita x despesas, CMV e compras; tudo com a finalidade de facilitar a administração da loja.

Além de oferecer os benefícios acima evidenciados, o Camarão & Cia ainda disponibiliza uma equipe de implantação e inauguração, que auxilia o franqueado no momento de abertura de sua loja, participando do seu funcionamento durante as primeiras semanas.

Para o franqueador da rede Camarão & Cia o futuro franqueado deve ter: ensino médio completo; não se exigindo experiência anterior em *fast food*, mas, que no mínimo, tenha alguma experiência na área de comércio com preferência em alimentos; e tem que estar à frente de sua operação, acompanhando a parte operacional e administrativo-financeira, motivando e capacitando permanentemente

os funcionários de sua loja; além de interagir com os clientes. O franqueado Camarão & Cia deve apresentar aptidão em gestão de pessoas, uma vez que chefiará uma equipe de funcionários, possuir espírito criativo e empreendedor, dispondo-se a investir em marketing e preparar um plano de negócios com uma estratégia de aumento anual das vendas.

5.1.1 Investimentos e Taxas

Para um empresário adquirir uma franquia Camarão & Cia precisará pagar uma Taxa Inicial de Franquia no valor de R\$ 40 mil, que dará direito a receber os manuais e todos os procedimentos oferecidos pelo franqueador para a implantação da loja. Após a abertura da loja, o novo franqueado deverá pagar mensalmente uma Taxa de *Royalties* referente a 6% sobre o faturamento bruto, o que lhe dará direito além do fornecimento de produtos, ao acompanhamento e monitoramento por parte do franqueador, com todo apoio com relação ao bom andamento da loja. Além deste percentual o franqueado também pagará outros 2% sobre o faturamento bruto, referente ao Fundo de Marketing Cooperado, para o financiamento da campanha publicitária de toda a rede.

Além da Taxa Inicial de Franquia o franqueado deverá arcar com um Investimento Inicial situado entre R\$ 260,000,00 e R\$ 350.000,00, dependendo do tamanho da loja, que deverá ter de 30 a 50 m², e da cidade onde ela será implantada.

O tamanho da loja se dá pela praticidade de receber produtos semi-preparados na loja. O que permite um espaço menor do que o de seu concorrente, que prepara todos os pratos no local. De acordo com a pesquisa o investimento inicial dos franqueados tem um retorno situado entre 24 a 36 meses.

Tabela 08. Investimentos e taxas da rede de *fast food* Camarão & Cia

Investimentos e Taxas	Valores
Taxa de Franquia	R\$ 40 mil
Taxa de <i>Royalties</i>	6%
Fundo de Marketing Cooperado	2%
Investimento Inicial	R\$ 260 mil a R\$ 350 mil
Metragem da loja	30 a 50 m ²
Prazo de Retorno	24 a 36 meses

Fonte: Autor, com dados da pesquisa, 2009.

5.1.2 Informações Comerciais

As informações coletadas com os franqueados da rede Camarão & Cia, aponta para uma média de 180 pratos comercializados por dia, em cada franquia de Recife, e um ticket médio no valor de R\$ 14,80. Resultando assim, em um faturamento médio de R\$ 80 mil por mês.

Ainda segundo os franqueados de Recife, o preço pago pelo kg do camarão é de R\$ 22,00; e o consumo médio é de 200 kg por semana.

Em Recife, a Margem Líquida dos franqueados, fica em média de 15%, segundo resultados da pesquisa.

Tabela 09. Informações comerciais da rede de *fast food* Camarão & Cia

Informações	Valores
Faturamento médio mês	R\$ 80 mil
Ticket médio	R\$ 14,80
Quantidade de pratos por dia	180 pratos
Consumo médio do camarão por semana	200 kg
Preço de compra do kg do camarão	R\$ 22,00
Especificação do Camarão	Espécie <i>Litopnaeus Vannamei</i> (camarão branco do Pacífico) Camarão sem cabeça, tamanho 51, gramatura 60
Margem Líquida do franqueado	15% do faturamento bruto
Quantidade de Lojas em Recife	6 Lojas
Participação no mercado de Pernambuco	Não informado

Fonte: Autor, 2009, com dados da pesquisa.

5.2 O sistema de Franquias da empresa Donatário

Nesta rede, após a assinatura do Contrato de Franquia, o franqueado recebe um manual de implantação, para montar a loja; um manual de identidade visual, para decorar a loja; e um manual de procedimentos, para saber como a loja deve funcionar, além de receber um projeto arquitetônico padronizado, para que a loja siga o mesmo *layout* da rede.

Ao iniciar as operações, a empresa franqueadora oferece um suporte operacional no período de abertura da loja e durante as primeiras semanas um sistema de informações gerenciais para o controle do caixa e do estoque. Recebe também uma relação de fornecedores que obedecem ao padrão de qualidade indispensável ao negócio, além é claro, de uma assessoria permanente pós-inauguração com suporte para recursos humanos e assistência jurídica.

A empresa Donatário trabalha com uma estratégia de suprimento *outsourcing*, já que o camarão é fornecido por fornecedores cadastrados pela empresa.

Segundo o diretor comercial da rede, após a assinatura do Contrato de Franquia, a empresa franqueadora ainda se responsabiliza pela avaliação e negociação do ponto; avaliação econômica e financeira do negócio, com análise de cenários; acompanhamento na execução do projeto arquitetônico, programação visual e obras; e acompanhamento no processo de recrutamento e seleção da equipe.

Ainda segundo o diretor comercial, a empresa não exige que o futuro franqueado tenha tido experiência anterior em *Fast Food*, mas, que no mínimo, tenha alguma experiência na gestão de negócios, e precisa estar sempre presente na nova loja acompanhando a parte operacional e administrativo-financeira.

5.2.1 Investimentos e Taxas

Conforme o levantamento feito pela pesquisa, constatou-se que a Taxa inicial de Franquia da rede Donatário é de R\$ 40 mil; o percentual de *Royalties* é de 6% sobre o faturamento bruto; e que o Fundo de Marketing Cooperado é de 2% sobre o faturamento bruto sendo um investimento inicial entre R\$ 260.000,00 e R\$ 450.000,00, dependendo do tamanho da loja, que deverá ter e média 60 m². Com um tempo de retorno do investimento estimado entre 24 a 36 meses.

O tamanho da loja se dá pela necessidade de se preparar todos os pratos na própria loja, sendo necessário um espaço maior do que o de seu concorrente.

Verifica-se, portanto, que as duas redes praticam as mesmas taxas de adesão, os mesmos percentuais para as taxas de *Royalties* e do fundo de marketing cooperado, a diferença fica no investimento inicial, que tende a ser mais elevado para os franqueados da rede Donatário.

Tabela 10. Investimentos e taxas da rede de *fast food* Donatário

Investimentos e Taxas	Valores
Taxa de Franquia	R\$ 40 mil
Taxa de <i>Royalties</i>	6%
Fundo de Marketing Cooperado	2%
Investimento Inicial	R\$ 260 mil a R\$ 450 mil
Metragem de Loja	60 m ²
Prazo de Retorno	24 a 36 meses

Fonte: Autor, com dados da pesquisa 2009.

5.2.2 Informações Comerciais

Conforme informações obtidas junto à direção comercial em recente pesquisa encomendada pela rede de franquias Donatário, a empresa é responsável por 60% do mercado de *food service* de frutos do mar, no estado de Pernambuco.

E segundo os franqueados da rede Donatário, em Recife é comercializado uma média de 170 pratos por dia; com um ticket médio de R\$ 17,50, ficando o faturamento médio em torno de R\$ 90 mil por mês. Os franqueados de Recife pagam pelo quilograma do camarão entre R\$ 15,50 e R\$ 16,50 (dependendo do fornecedor), informaram os franqueados entrevistados. E consomem uma média de 180 kg de camarão por semana.

Durante as entrevistas, os franqueados informaram que a margem líquida das lojas em Recife, é de 18% (variando de acordo com a gestão).

Tabela 11. Informações comerciais da rede de *fast food* Donatário

Informações	Valores
Faturamento médio mês	R\$ 90 mil
Ticket médio	R\$ 17,50
Quantidade de pratos por dia	170 pratos
Consumo médio do camarão por semana	180 kg
Preço de compra do kg do camarão	Entre R\$ 15,50 e R\$ 16,50
Especificação do camarão	Camarão sem cabeça, tamanho 51, gramatura 60
Margem Líquida do franqueado	18% do faturamento bruto
Quantidade de Lojas em Recife	4 Lojas
Participação no mercado de Pernambuco	*60%

Fonte: Autor, 2009. (*) Informações prestadas pela Direção da Empresa referenciada em uma pesquisa de mercado encomendada por ela.

5.3 Análise sobre as Estratégias de Suprimento

5.3.1 Estratégia de Suprimento da Empresa Camarão & Cia

A empresa Camarão & Cia trabalha com uma estratégia de suprimento Integrada, já que o seu único fornecedor de camarão é a empresa SECOM Agricultura empresa âncora do mesmo grupo.

A SECOM Aqüicultura está, localizada no Piauí, transporta 20% de sua produção para o mercado interno para as lojas Camarão e Cia de todo o Brasil e

para a AMDM Ateliê de Culinária, que também faz parte do Grupo SECOM, conforme foi mencionado no histórico da empresa. O camarão é tratado, descascado e embalado em porções de 100gr (quantidade suficiente para preparar um prato), tudo em um frigorífico que pertence a SECOM Aqüicultura.

A empresa ainda possui um caminhão próprio que sai uma vez por mês do Piauí, passando por Natal, Recife, Maceió, Aracajú, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo, realizando a entrega de toda a mercadoria. As lojas que não possuem câmara frigorífica para estocar o produto por um mês, alugam câmaras de frigoríficos terceirizados. Desta forma, quando as lojas possuem câmaras, o caminhão deixa nas lojas, quando não, o caminhão deixa nos frigoríficos alugados. Em todo o Brasil, 70% das lojas possuem câmaras. Em Recife em especial, nenhuma loja possui câmara frigorífica, por isso, todos os franqueados de Recife alugam uma câmara do mesmo frigorífico, o Frigoservi.

A SECOM já trabalhou com transporte terceirizado, porém, segundo Sylvio Drummond, a empresa mudou de idéia devido ao procedimento errado realizado pelos motoristas. Eles desligavam o caminhão durante a noite, e conseqüentemente, alteravam a temperatura da câmara, prejudicando assim a qualidade dos produtos que transportavam.

Além de entregar os camarões nas lojas e nos frigoríficos das lojas, o caminhão da SECOM, também entrega o camarão in natura na AMDM Ateliê de Culinária, que fica localizado no Escritório Central do Camarão & Cia, em Recife. A AMDM recebe o camarão in natura e o transforma em camarões preparados em pratos e porções prontas para o consumo (camarão empanado, camarão catupiri, estrogonofe de camarão e bobó de camarão), além de produzir molhos diversificados, que compõem vários pratos. Esses camarões cozidos e preparados e os molhos prontos seguem no caminhão da SECOM, juntamente com o camarão in natura, para serem entregues nas demais lojas de outros estados do Brasil.

Em Recife, a Frigoservi é quem faz a entrega tanto dos camarões frescos, como dos pré-cozidos prontos para o consumo que, são preparados na AMDM.

As massas e os grãos consumidos pelas lojas são fornecidos por fornecedores credenciados, como também as bebidas, que não são locais. As verduras e os legumes devem ser adquiridos nas CEASAS de cada cidade. Já o peixe (tilápia) é fornecido por uma única empresa parceira, localizada em Pernambuco, a QUALIMAR, que também aproveita o caminhão da SECOM para

enviar o peixe juntamente com os produtos da SECOM e da AMDM, para as demais lojas Camarão & Cia de todo o Brasil.

5.3.2 Estratégia de Suprimento da Empresa Donatário

O Grupo Bonaparte não produz o camarão ele autoriza os franqueados da rede Donatário a comprarem dos distribuidores locais o que na prática significa um processo de *outsourcing* de provisionamento, para as lojas da rede. O único critério para a escolha dos fornecedores é que eles sejam avaliados e credenciados pelo grupo franqueador. Essa avaliação se faz a partir do padrão de qualidade que cada proponente fornecedor, a partir de três principais fatores: qualidade do produto, preço e condições de entrega.

Cada franqueado poderá pesquisar em sua cidade ou próximo dela, novos fornecedores de camarão, que serão imediatamente avaliados por supervisores do grupo para o respectivo credenciamento. De acordo com o diretor comercial da rede Donatário esse procedimento de *outsourcing* facilita a distribuição do camarão, além de possibilitar fornecimento constante durante o ano todo, pois desta forma as lojas poderão trabalhar com vários fornecedores locais, desde que sejam cadastrados pelo grupo o que lhes possibilita negociar preços e economizar custos de frete e armazenamento.

Os demais produtos utilizados pela rede Donatário são comprados apenas dos fornecedores credenciados. Neste caso, eles não podem escolher fornecedores locais, com exceção do peixe, verduras e legumes.

5.4 Análise das vantagens e desvantagens das duas estratégias de suprimento

Este capítulo requer atenção especial na medida em que a escolha de um modelo de logística integrada ou de *outsourcing evidencia* a escolha da estratégia de suprimento das lojas franqueadas na busca por maior competitividade, e é ponto central da nossa pesquisa.

Para esta análise estabelecemos um conjunto de critérios que foram fixados após uma pesquisa exploratória junto aos franqueadores e franqueados das duas redes cujo centro do negócio são os pratos a base de camarão e de outras lojas de

food service que também oferecem camarões em seus cardápios, sem que sejam o seu prato principal.

Desta forma, segue abaixo um quadro comparativo contendo os referidos critérios:

Tabela 12. Vantagens e desvantagens das estratégias de suprimento das duas redes

Critérios	Características	Camarão & Cia	Donatário
01	Padronização, Tamanho e Qualidade do camarão fresco.	O principal produto da o camarão, produzido pela própria empresa através de sistemas credenciados internacionalmente, proporciona a obtenção de melhores padrões de identidade e qualidade do produto já que o mesmo é classificado também pelo tamanho.	Por não possuírem os mesmos fornecedores, o padrão de qualidade e o tamanho dos camarões fornecidos sofrem descontinuidades de qualidade e de tamanho e podem variar de uma loja para a outra.
02	Praticidade na preparação	O camarão é em parte fornecido preparado, mas a maior parte é só tratado, descascado e porcionado, em 100 gramas, pronto para o cozimento e preparo do prato.	As lojas de Recife compram o camarão descascado, mas não porcionado. O fato do camarão não vir porcionado, torna mais trabalhoso o momento de preparação dos pratos.
03	Confiança dos consumidores	O controle do processo produtivo e a rastreabilidade é uma grande vantagem para a qualidade o que significa maior confiança do consumidor. O que se pode argüir na questão da qualidade é que o aprovisionamento é mensal necessitando de maior tempo de congelamento do produto, até a sua utilização. Já para os franqueados, a certeza do suprimento conforme datas programadas, sem terem que negociar com fornecedores, constitui uma vantagem.	A busca constante por melhores preços, prazos e qualidade, pelos franqueados da rede Donatário, implica na compra de diferentes fornecedores o que dificulta a rastreabilidade gerando uma quebra da confiança por parte do consumidor. Por outro lado o fato de o aprovisionamento ser diário o produto conferem ao produto uma indicação de maior frescor. Já, quanto a incerteza do suprimento esta é mitigada devido às diferentes opções de compra existentes.
04	Custos Adicionais na distribuição	O aluguel de uma câmara frigorífica, no caso de não possuir uma câmara na loja, se torna obrigatório, uma vez que, o caminhão faz as entregas uma vez por mês, ou seja, ele entrega a quantidade suficiente para um mês. O que não	Menor custo na distribuição por não necessitar de uma câmara frigorífica, já que o fornecimento poderá ser diário, ou duas ou três vezes por semana. Sendo necessário apenas um freezer. Em contra partida há a necessidade de um espaço

		<p>aconteceria, se o distribuidor fosse local.</p> <p>Por outro lado o fato de os produtos serem pré-cozidos ou semi elaborados não há a exigência de grandes equipamentos de cozinha e com isto diminui a necessidade de espaço na loja com menores custos de locação.</p>	<p>maior na loja para a instalação dos equipamentos de cozinha para preparar os pratos já que são feitos na hora do registro do pedido.</p>
05	Menor Custo Final	<p>O Custo do transporte do estado do Piauí até os centros de consumo e o aluguel de câmeras frigoríficas, incide no custo final do produto o que explica o maior preço por Kg, pago pelos franqueados.</p>	<p>A possibilidade de comprar o camarão de um fornecedor local elimina o custo com frete, diminuindo assim, o preço final do produto, melhorando o preço oferecido aos franqueados.</p>
06	Poder de Negociação	<p>Existe uma tabela fornecida pelo franqueador que deve ser seguida por todos os franqueados. A negociação se dá, apenas com um único fornecedor, limitando assim o poder de negociação.</p>	<p>Há possibilidade de negociar o melhor preço e prazo de pagamento, já que os franqueados podem trabalhar com mais de um fornecedor, credenciado.</p>
07	Regularidade no estoque	<p>Considerando-se que os franqueados só podem comprar do franqueador a rede corre o risco de ficar sem o camarão, caso tenha algum problema de produção, mas principalmente de transporte e distribuição devido a distancia da origem do produto.</p>	<p>Por possuir vários fornecedores, o Donatário pode contar com uma regularidade na entrega do camarão, já que a rede pode conseguir camarão o ano todo.</p>
08	Logística mais eficiente	<p>Em alguns casos, a entrega da mercadoria torna-se um complicador ou até pode ser inviabilizada considerando-se a distância devido ao tempo de entrega e as condições das rodovias brasileiras.</p>	<p>Devido à proximidade dos fornecedores, geralmente na mesma cidade, ou em uma cidade próxima, a logística de suprimento se torna muito mais fácil, com maior eficiência e rapidez.</p>
09	Enfoque nas relações com o suprimento e com os franqueados e os consumidores	<p>A estratégia de enfoque da empresa Camarão & Cia privilegia consumidores com menor poder aquisitivo, propondo cardápios próximos de R\$ 15,00. Com custo do principal produto mais elevado e com preços mais baixos para o consumidor, a margem de comercialização dos seus franqueados fica menor, situando-se em 15%.</p>	<p>A estratégia de enfoque da empresa Donatário é direcionada para uma população de maior nível de renda com cardápios a R\$17,00. Sendo os seus custos finais do produto menos elevados e os preços para o consumidor mais elevados a margem dos franqueados é mais alta, atingindo 17%.</p>

Fonte: Autor, 2009, com dados da pesquisa.

Tabela 13. Síntese da Análise comparativa das vantagens e desvantagens das estratégias de suprimento

Crítérios	Características	Vantagem	Desvantagem
01	Padronização (qualidade e tamanho)	Camarão & Cia	Donatário
02	Praticidade na preparação	Camarão & Cia	Donatário
03	Confiança dos consumidores	Camarão & Cia	Donatário
04	Custos Adicionais	Donatário	Camarão & Cia
05	Redução do Custo Final	Donatário	Camarão & Cia
06	Poder de Negociação	Donatário	Camarão & Cia
07	Regularidade no estoque	Donatário	Camarão & Cia
08	Logística mais eficiente	Donatário	Camarão & Cia
09	Enfoque	Donatário	Camarão & Cia

Fonte: Autor, 2009, com dados da pesquisa.

Fazendo uma análise da tabela 13, pode-se constatar que a estratégia de suprimento utilizada pela empresa Donatário, proporciona um número maior de vantagens, do que a estratégia utilizada pela empresa Camarão & Cia.

5.5 Análise do posicionamento das empresas em relação aos diferentes conceitos de estratégias utilizados na pesquisa

Foram escolhidas quatro abordagens distintas sobre estratégia e estratégia genérica, para analisar o comportamento das duas redes de *food service* especializadas em pratos com camarão, conforme será apresentado a seguir.

Buscou-se, portanto para a conclusão deste trabalho, aproximar a análise do impacto das estratégias desenvolvidas na logística de suprimento para tentar identificar na visão de Porter a sua incidência nas questões da diferenciação do produto, liderança de custo e preços e de enfoque, como se verá a seguir e na parte final da análise dos dados da pesquisa.

5.5.1 Camarão & Cia

- a. Para autores como Miles e Snow (1978) o processo de suprimento utilizado pela empresa Camarão & Cia, possibilita a implementação da estratégia defensiva, onde a empresa protege o seu domínio através de uma linha de produtos relativamente estável, porém com foco na qualidade. Essa qualidade se torna possível, a partir do momento em que a empresa detém total controle sobre o seu principal produto, o camarão.

- b. Através da leitura de Mintzberg (1995) podemos considerar que os processos de suprimento como os mencionados neste trabalho, interferem substantivamente na competitividade das empresas. Desta forma, ao utilizar a estratégia de suprimento integrada, a empresa Camarão & Cia desenvolve e incorpora um tipo de estratégia competitiva, a diferenciação por imagem, pois ao se trabalhar com um produto padronizado (tamanho, qualidade e quantidade), o mesmo adquire uma imagem que o torna distinto das demais empresas do segmento.
- c. Ao se analisar Prahalad e Hamel (1989) pode-se constatar que estes autores também consideram que ocorrem ganhos de competitividade aparente com a integração da cadeia de suprimento. Como é o caso da empresa Camarão & Cia que utiliza uma estratégia de suprimento integrada, lançando mão da competência na integração de atividades, como forma de aumentar a competitividade diferenciando os seus produtos.
- d. E seguindo a abordagem de Porter (2004) a empresa Camarão & Cia ao optar pela estratégia de suprimento integrada, onde direciona o fornecimento do camarão a um único fornecedor, busca uma estratégia competitiva, de diferenciação pela imagem do produto junto aos consumidores. A empresa busca diferenciar o processo de produção e de vendas com pratos semi-elaborados além da padronização, do camarão que seguem o mesmo padrão de tamanho, qualidade e quantidade, contando ainda com a imagem de produto seguro pelas suas possibilidades de rastreabilidade da produção ao consumo final. Acrescente-se a este aspecto outro o do produto, sua embalagem hermética e em porções iguais, onde cada porção equivale sempre à quantidade servida em um prato. Essa padronização proporciona um diferencial pouco encontrado nas redes de *fast food*.

Uma estratégia de suprimento e distribuição de *outsourcing* seria pouco factível para as atuais condições da empresa, não haveria o nível de integração logística existente atualmente o que lhe permite desenvolver sua estratégia de diferenciação.

5.5.2 Donatário

- a. De acordo com a análise de Miles e Snow (1978) a empresa Donatário, ao utilizar a estratégia de suprimento *outsourcing* adquiriu a possibilidade de praticar uma estratégia prospectiva. Ou seja, uma contínua ampliação da sua linha de produtos e serviços, que pôde ser possível, através da redução de custos com o processo de suprimento.
- b. Com base nas estratégias de Mintzberg (1995) concluiu-se que a empresa Donatário através da opção por uma estratégia de suprimento *outsourcing*, adquiriu a possibilidade de implementar três estratégias competitivas.
 - A diferenciação por imagem; com custos mais baixos no processo de suprimento, a empresa pode desenvolver uma imagem diferenciada junto aos franqueados lhes oferecendo uma margem bruta mais elevada ao mesmo tempo em que investe mais no marketing promocional (layout, uniformes, decoração), tornando o ambiente mais atrativo para os clientes.
 - A diferenciação por suporte; que acontece pelo mesmo motivo, o baixo custo com o processo de suprimento, possibilita a oferta de algo além do produto, normalmente relacionado com a ampliação do nível de serviços agregados (entrega a domicilio).
 - E a diferenciação por design; com baixo custo no processo de suprimento e uma maior rentabilidade, a empresa pode investir mais no *design do projeto* da loja, apostando em clientes de maior renda que preferem espaços diferenciados e produtos feitos na hora mesmo nas formas de alimentação rápida.

Esses motivos possibilitaram a empresa oferecer produtos com características distintas dos produtos concorrentes, possibilitando a substituição desses produtos, não pelos preços, mas por outros atributos percebidos pelos consumidores foco.

- c. Ao analisar Prahalad e Hamel (1989), constatou-se que a empresa Donatário, pode praticar a estratégia de Competência em Captação e Serviços de Baixo Custo, pois com a utilização do processo de suprimento *outsourcing*, a empresa pode trabalhar com custos mais baixos no que diz respeito ao

fornecimento de camarão, principal produto da rede. Possibilitando assim, uma melhor administração nos custos da empresa.

- d. E seguindo a abordagem de Porter (2004) constatou-se que a empresa Donatário, através da sua estratégia de suprimento *outsourcing*, faz uso da estratégia competitiva de Enfoque com Diferenciação. Isso porque, ao ampliar as possibilidades de fornecedores, a empresa amplia também, as possibilidades de negociação, resultando assim, em preços mais acessíveis no que se refere ao fornecimento de camarão. Sem contar com a diminuição dos custos com frete e armazenagem, já que esses fornecedores estão localizados próximos as lojas da rede e essas são abastecidas quase que diariamente. Este diferencial é um fator que causa impacto na rentabilidade da empresa, já que ela prefere trabalhar com preços mais altos que o seu concorrente (conforme tabelas 09 e 11). Proporcionando assim, uma margem mais atrativa para os franqueados e um diferencial em termos de layout da loja, sofisticação do cardápio e serviços adicionais. Permitindo focar em um público diferenciado de maior poder aquisitivo. A definição desse público diferenciado se deu a partir da opção da empresa em trabalhar com um ticket médio mais alto do que o de seu concorrente.

5.6 Análise das estratégias de suprimento por diferentes abordagens

Neste item, serão analisadas as estratégias de suprimento das duas redes de franquias, com base nas quatro abordagens definidas na metodologia deste trabalho.

Tabela 14. Análise das estratégias de suprimento por diferentes abordagens

Empresa	Miles e Snow	Mintzberg	Prahalad e Hamel	Porter
Camarão & Cia.	Defensiva	* Diferenciação por Imagem	* Competência na Integração de Atividades.	* Diferenciação
Donatário	Prospectiva	* Diferenciação por Imagem, * Diferenciação por Suporte e * Diferenciação por design.	* Competência em Captação e Serviços de baixo Custo.	* Enfoque com diferenciação.

Fonte: Autor, 2009, com dados da pesquisa.

O modelo de análise das estratégias de suprimento das duas redes de *food service*, com base no impacto da competitividade, foi o modelo baseado na abordagem de Porter. Conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 15. Análise das estratégias de suprimento através da abordagem de Porter

Empresa	Diferenciação	Liderança no Custo Total	Enfoque	Faturamento Semanal (*)	Margem Bruta de Comercialização (**)
Camarão & Cia	Sim	Não	Não	R\$ 18.600,00	15%
Donatário	Sim	Não	Sim	R\$ 20.800,00	18%

Fonte: Autor, 2009, com dados da pesquisa. (*) Faturamento médio semanal lojas pesquisadas (**) Para o franqueado

De acordo com está abordagem, a estratégia de suprimento *outsourcing*, utilizada pela empresa Donatário apresenta-se como um fator de competitividade geral na medida em que proporciona aos franqueados uma maior possibilidade de ganhos com uma maior margem na relação custo margem de comercialização e também um menor custo em investimentos com espaço na loja e custos com cadeia do frio para armazenamento do principal produto.

Os gráficos 3 e 4, indicam a vantagem da empresa Donatário em relação aos custos do principal produto final o camarão e em relação ao faturamento.

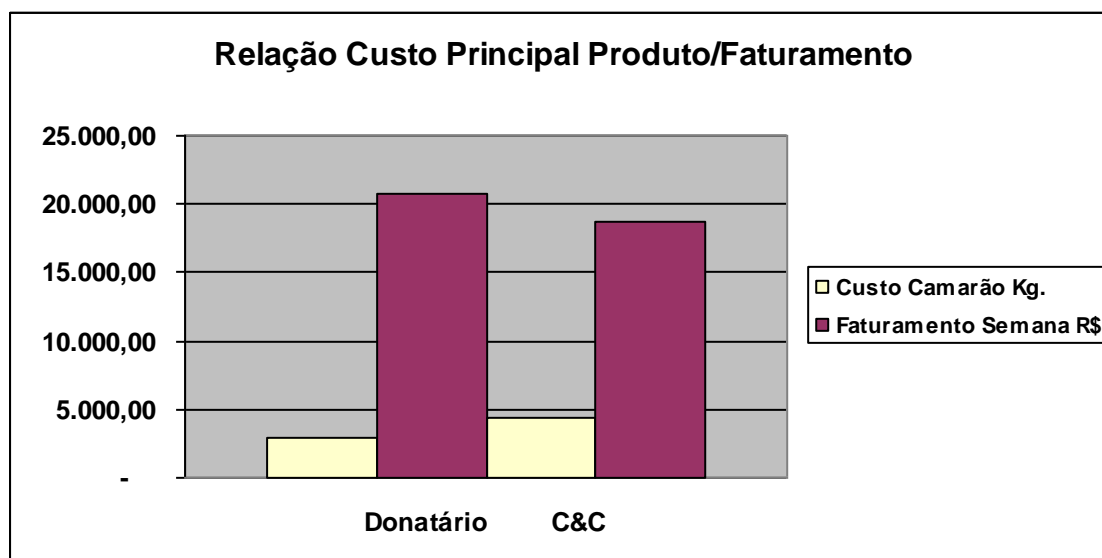


Gráfico 3. Representação do Custo do Camarão e do Faturamento

Fonte: Dados da pesquisa, com dados da pesquisa.

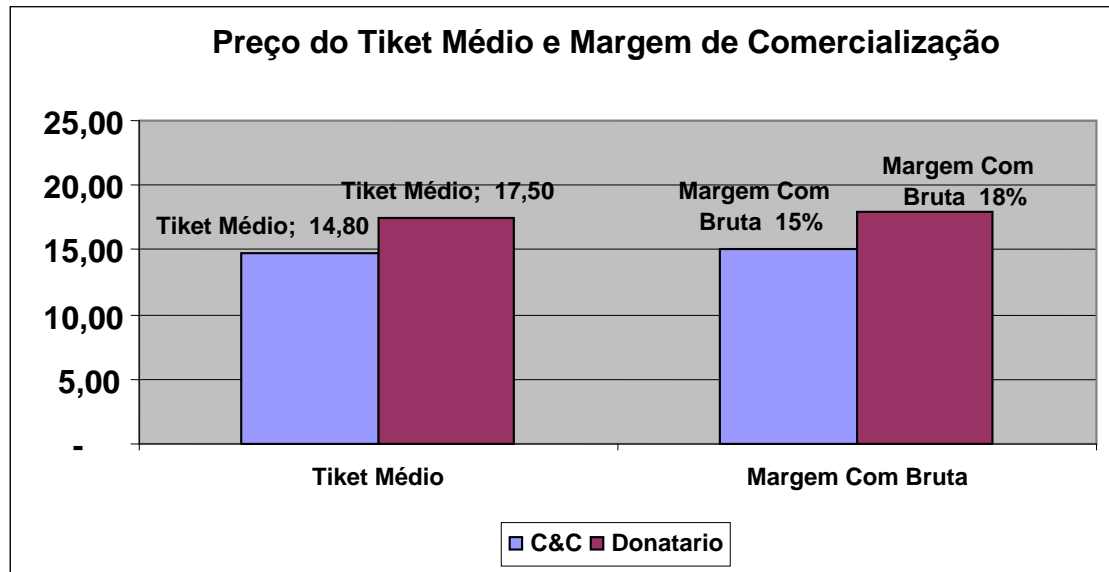


Gráfico. 4 Margem de comercialização bruta para o Franqueado

Fonte: Dados da pesquisa, com dados da pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de sistematizar e ordenar os resultados da pesquisa, em relação aos objetivos propostos neste trabalho, alinhamos algumas considerações finais.

Para identificar e analisar as estratégias de suprimento apresentadas pelas duas redes de *food service*, Camarão & Cia e Donatário, foram utilizados os dados coletados pela pesquisa os quais foram analisados sob a ótica do referencial teórico definido na metodologia da pesquisa.

O estudo das estratégias de suprimento utilizadas pelas duas empresas foi realizado com base em dois critérios. O primeiro foi o de identificar qual das estratégias resultaria em um maior número de vantagens para as empresas. E o segundo foi o de analisar como as duas estratégias influenciam na competitividade das empresas, seguindo as abordagens de quatro autores.

Em se tratando de vantagens e desvantagens, nove critérios foram utilizados como parâmetro: Padronização, Praticidade, Confiança, Custos Adicionais, Redução do Custo Final, Poder de Negociação, Regularidade no estoque, Logística mais Eficiente e Enfoque.

Já com relação à forma como as estratégias de suprimento influenciam na competitividade das empresas, foram utilizadas as abordagens de: Miles e Snow; Mintzberg; Prahalad e Hamel; e Porter, que permitiram uma análise mais abrangente das duas estratégias de suprimento sobre diferentes pontos de vista. Porém para apresentar a conclusão desta pesquisa, apenas a abordagem de Porter foi adotada.

1. A partir destes critérios conclui-se que a estratégia de *outsourcing* para o suprimento de suas franquias, utilizada pela empresa Donatário, aparece como a que oferece maiores vantagens, para os franqueados e para seus clientes. Ou seja, menores custos adicionais com o processo de suprimento, devido à proximidade dos fornecedores, possibilitando uma redução no custo final do produto (camarão) e uma logística mais eficiente; um maior poder de negociação por parte dos franqueados, mediante a flexibilidade de fornecedores; regularidade no estoque, por conta da possibilidade de se

trabalhar com mais de um fornecedor; e uma maior margem de comercialização dos franqueados, devido ao menor custo com a aquisição do camarão.

2. E com relação ao impacto na competitividade das empresas, seguindo a abordagem de Porter, as estratégias de suprimento se apresentaram da seguinte forma:
 - a. Com relação à empresa Camarão & Cia, a estratégia de suprimento integrada possibilitou a utilização da estratégia de diferenciação, onde os franqueados são beneficiados com a praticidade na confecção dos pratos e os clientes com padronização na qualidade e na quantidade do camarão.
 - b. Já com relação à empresa Donatário, a estratégia de suprimento *outsourcing* resultou na utilização da estratégia de enfoque com diferenciação. Onde os clientes são beneficiados da seguinte maneira: I. Os mesmos percebem, na forma de preparação dos pratos e na marca, um valor intrínseco de serviço a *la carte*, mas usufruindo ao mesmo tempo da praticidade de um serviço de alimentação rápida. A escolha pela segmentação do mercado, apostando num segmento com maiores exigências, que valoriza a praticidade, mas igualmente o prazer de uma alimentação mais elaborada e preparada na hora, pagando mais caro por isto, traduz uma estratégia competitiva de enfoque que se revelou acertada. II. Inclui-se neste mesmo aspecto outro diferencial de valor percebido pelos consumidores nos serviços de alimentação da rede Donatário, o layout da loja, que apresenta maior espaço e conforto.

Desta forma, as estratégias competitivas se expressam nas referidas empresas, através da:

- a. Diferenciação - padronização e praticidade na confecção dos pratos (Empresa Camarão & Cia).
- b. Enfoque com diferenciação – produto focado em consumidores mais exigentes e com maior nível de renda, oferecendo um cardápio mais sofisticado e um layout diferenciado, atraindo os seus franqueados com maiores possibilidades de rentabilidade (Empresa Donatário).

Considera-se, portanto a validade dos resultados apresentados neste trabalho, mesmo tratando-se de uma análise genérica e sob diferentes enfoques teóricos.

REFERÊNCIAS

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. (2009). **Desempenho e principais indicadores das indústrias de alimento em 2007**. Disponível: <http://www.abia.org.br>, acesso 15 de abr. 2009, as 10:38h.

ABF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. (2009). **As Melhores oportunidades de negócios em franquias**. Disponível: <http://www.portaldofranchising.com.br>, acesso 20 de mai. 2009, as 12:00h.

ABREU, E. S. **Restaurante "por quilo": Vale quanto pesa?** uma avaliação do padrão alimentar em restaurantes de Cerqueira César, São Paulo, SP. 2000. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública). São Paulo: Faculdade de Saúde Pública. Universidade de São Paulo – USP, 2000.

ALVARENGA, A .C.; NOVAES, A .G. **Logística aplicada** - suprimento e distribuição física. São Paulo: Pioneira, 1994.

AMARAL, Brenda M. do; SOUZA Filho, Solano M. de; FAVERO, Luiz Andréa. Outsourcing na gestão da cadeia do frio: O caso Tru Logística. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE ENGENHARIA DE SISTEMAS, 6. **Anais...** Fortaleza: Instituto de Engenharia - UNAM. 23 a 27 julho de 2004.

BALLOU. Ronald H. **Logística empresarial**: Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 2007.

BEAMON, B. M. Supply chain design and analysis: Models and methods. **International Journal of Production Economics**, v. 55, n. 3, p. 281-294, 1998.

BIO, Sérgio R. **Logística Integrada**: A aplicação prática de uma ferramenta de custo total. Disponível: <http://www.conexaomaritima.com.br> , acesso 28 de mai. 2009, às 08:40h.

BOB'S. **Bob's 50 anos**: Uma História de Qualidade. Disponível: <http://www.bobs.com.br>, acesso 10 de mai. 2009, às 12:30h.

BORRE , Márcia Helena; AGITO Naraiana. **Operadores logísticos frigorificados**: logística do frio. Disponível: <http://www.nteditorial.com.br/revista/Materias>, acesso 12 de fev. 2009, as 13:42h.

BOTTER, Rui Carlos; MENDES, André Bergsten; SOUZA, Ricardo Ferreira. Redimensionamento de um sistema de distribuição de suprimentos utilizando simulação. In: WORKSHOP DE SIMULAÇÃO COPPE-AD. **Anais...** Rio de Janeiro. v. 1. 1997. p. 119-127.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRUNO, R. Richard. Franchising: Business Review. **The Journal of Consumer Marketing**, 1(4), 47- 56. 1984.

CABRAL, A. C. “**A evolução da estratégia**: em busca de um enfoque realista”; ENANPAD, 1998.

CARNEIRO, J.M.; CAVALCANTI, M. A.; SILVA, J. F. “**Porter Revisitado**: análise crítica da tipologia estratégica do Mestre”. São Paulo: ENANPAD, 1998.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques da cadeia logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COLANGELO, Lúcio. **Cadeia de valor**: Construção Civil. [s/l]. Agosto, 2002.

COLLINS, J. C; PORRAS, J. I. “**Building Your Company’s Vision**”. Harvard Business Review, set/out, 1996.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHOPRA, Sunil; MAINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHRISMAN, James J.; HOFER, Charles W.; BOULTON, William R. “Toward a System for Classifying Business Strategies”. **Journal Academy of Management Review**; v.13 n.3 p.413-428, 1988.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: estratégias para redução dos custos e melhoria dos serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

DONNA, Enzo. **A nova distribuição do food service brasileiro**. Road Show. Ima Food Service. FISPAL, 2006.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

FALCÃO, Rosa. **Franquia aquece geração de vagas**. Recife. **Jornal Diário de Pernambuco**. Caderno de Economia, 30 de janeiro de 2008. p. 1.

FAVERO, Luiz Andrea. **A logística do agronegócio**: desafios e perspectivas. Recife: GELPE - Grupo de Estudos de Logística em Pernambuco, 2005.

FISPAL. **Revista food service**. São Paulo. Disponível: <http://www.fispal.com.br>, acesso 12 dez. 2008, as 17:42h.

FLEURY, P. F. **Conceito de logística integrada e supply chain management**. In: FLEURY P. F. *et al.* Logística empresarial: a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F. **A indústria de operadores logísticos no Brasil: Uma Análise dos Principais Operadores**. Revista Tecnológica. V.6,p.44-45,2001.

FLEURY, Paulo Fernando. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Ed. Atlas. 2004.

GIANNAKIS, M. The history of the development of supply chain management and future direction for building a new academic discipline. In: PROCEEDINGS OF THE EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION, 8th International Annual Conference, **Anais...** p.319-332, 2001.

GIMENEZ, F; Pelisson, C.; KRÜGER, E; HAYASHI, P. “Estratégias em pequenas empresas: Uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow”. In: do ENANPAD. **Anais...**1998.

GOEBEL, Dieter. Logística: otimização do transporte e estoques na empresa. **Estudos em Comércio Exterior**. v. I, n 1. jul/dez 1996.

HATTEN, K. J.; SCHENDEL, D. E. “Heterogeneity within an industry: firm conduct in the U.S. brewing industry”. **The Journal of Industrial Economics**, vol. 26, n. 2, p. 97-113, 1977.

HICKMAN, C.; SILVA, M. “**Creating excellence**: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age”. New York: NAL Books, 1984.

KON, Anita. **Economia de serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier. 2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo. Ed. Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KRISTENSEN, J. M. B.; BUSC-KRISTENSES B. M. Interaction between technology and quality. **Maelkeritidende**, 107: 128-30. 1994.

LAMBERT. COOPER. *Supply chain management: implementation issues and research opportunities*. **The International Journal of Logistics Management**. Florida, 1998.

LAMBERT. COOPER. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**. New York, 2000.

MARICATO, Percival. **Como montar e administrar bares e restaurantes**. 3 ed.. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

McDONALD'S. **McDonald's 50 anos**. Disponível: <http://www.mcdonalds.com.br>, acesso 12 de mai. 2009, às 23:05h.

MILLER, A.; DESS, G. G. "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity". **Journal of Management Studies**; vol. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.

MINAYO, M. C. et al. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, H. "**Generic strategies: toward a comprehensive framework, advances in strategic management**", v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67,1988.

MINTZBERG, H.; J. Quinn. "**The Strategy Process: concepts, contexts and cases**". Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

NEVES, M. F.; CAHDDAD, F. R.; LAZZARINI, S. G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: ERlsevier, 2001.

ORTIGOZA, Silvia Aparecida G. O *fast food* e a mundialização do gosto. **Revista Cadernos de Debate**, v 5. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP, 1997. p. 21-45.

PAYNE-PALACIO J. **West's and wood's introduction to food service**. New York: MacMillan; 1994.

PIRES, Sílvio R. I. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo do consórcio modular. **Revista de Administração/ USP**, São Paulo, v. 33, n. 3, 1998.

PIRES, Sílvio R. I. **Gerenciando a cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2004.

POIRIER, C.C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.

PRAHALAD, C K. HAMEL, Gary. "**Objetivo estratégico**". Harvard: Business Review; mai/jun, 1989.

QUINTELLA, R; DIAS, C. "Trends in international business thought and **literature: business strategy in Brazil – how a definition may help**". **The International**

Executive; v. 39(3), 1997.

REVISTA DO FRIO. A arte de armazenar na temperatura certa. **Revista do Frio**, n 148. Setembro, 2002.

Revista LogWeb. **Serviços oferecidos trazem inúmeros benefícios**. Disponível em: <http://www.logweb.com.br/jornal/edi0042/edi0042.htm>. Acesso em: 26 mai. 2009, às 08:40h.

RIBAS, João. **Por dentro de uma franquia**. Caxias do Sul: Maneco Livraria & Editora, 2006.

ROSS, David F. **Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain Partnerships**. U.S.A.: Chapman & Hall, 1998.

ROSSMAN, G.; RALLS, S. **Learning in the field** - An introduction to qualitative research. Thousand Oaks, SAGE Publications, 2003.

SCALZAVARA, F. **A operacionalização da reforma psiquiátrica brasileira**. Florianópolis: UFSC, 2006.

SILVA , Eliciane M. da; SANTOS, Fernando César A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Prod.** v.15, n.2. São Paulo. maio/ago. 2005.

SILVESTRO, R. Positioning services along the volume-variet diagonal. **International Journal of Operations & Production Management**. v 19, n 4, p. 339-420, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA Filho, Solano M. *Outsourcing* para gestão da cadeia do frio: o caso Tru Logística. **Revista SOBER**, 2006.

YUE, Gin Kwan. **Modelo de negócio**: uma proposta de visão integrada de processos logísticos em redes de restaurantes *fast food*. 2007. Tese (Doutorado em Engenharia). São Paulo: Universidade de São Paulo – USP, 2007.

WERTZNER, Benoir T. **Técnicas de armazenagem**. In: CONFERÊNCIA DE REFRIGERAÇÃO, 2. Armazéns Frigorificados, 2005.

WHIPP, R. **“Creative deconstruction: strategy and organizations”**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE A



Pesquisa para Dissertação: *ESTUDO DE CASO - Franqueador*

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da empresa _____

2. Endereço _____

3. Contato _____

4. Cargo _____

5. Telefone _____

6. E-mail _____

CARACTERÍSTICAS

7. Quantas franquias a rede possui no Brasil? _____

8. Quantas franquias a rede possui em Recife? _____

9. Onde está localizado o Escritório Central da rede? _____

10. N° de funcionários da Central? _____

11. Segmento da empresa (produto)? _____

12. Ticket Médio? _____

13. Pertence a algum Grupo? () Sim () Não. Qual? _____

14. O que a empresa oferece ao novo franqueado após a assinatura do Contrato de Franquia?

I. _____

II. _____

III. _____

IV. _____

V. _____

15. Que procedimentos a empresa franqueadora fornece ao novo franqueado após a assinatura do Contrato de Franquia?

I. _____

II. _____

III. _____

IV. _____

V. _____

16. Que procedimentos o franqueador oferece ao franqueado após a abertura da loja?

I. _____

II. _____

III. _____

IV. _____

V. _____

25. Marcar com um X (Por que compra nestes lugares):

Canais	Mix de Produtos Disponíveis	Preços mais acessíveis	Prazo de Pagamento	Pedido Mínimo	Qualidade do Produto	Garantia de Entrega
Cash & Carry						
Atacadistas						
Ceasa e Sacolões						
Indústrias e Frigoríficos						
Distribuidores Especializados						

26. Quais são as suas maiores dificuldades com relação ao abastecimento?

27. Marque com um X na opção utilizada (Como os suprimentos são distribuídos e armazenados):

Legenda da tabela de compras

Sistema de Distribuição	Sistema de Armazenamento
(TTF) Transporte Terceirizado Frete FOB	(DEC) Depósito Escritório Central
(TTC) Transporte Terceirizado Frete CIF	(DTC) Depósito Terceirizado Centralizado
(TPF) Transporte Próprio Frete FOB	(DTD) Depósito Terceirizado Descentralizado
(TPC) Transporte Próprio Frete CIF	(L) Loja

Produtos	Distribuição e Armazenamento							
	Distribuição				Armazenamento			
	TTF	TTC	TPF	TPC	DEC	DTC	DTD	L
Bebidas								
Mercearia Seca								
Temperos								
Carnes (Bovina e Suína)								
Frango								
Camarão								
Peixes e frutos do mar								
Frios / Embutidos								
Gorduras / Óleos								
Hortifruti								
Sobremesa								

28. Quais são os principais fornecedores da rede?

29. A empresa negocia diretamente com os fornecedores, ou deixa esse papel para os franqueados E por quê?

30. O quê, e como a empresa negocia com os fornecedores?

31. Os franqueados são obrigados a comprar do mesmo fornecedor, ou eles podem escolher de quem comprar? Justifique:

PREPARO DOS ALIMENTOS

32. Onde os pratos são preparados?
 No Escritório Central
 Na Franquia

Pesquisadores _____

Local e Data _____

APÊNDICE B



Pesquisa para Dissertação: *ESTUDO DE CASO - Franqueado*

IDENTIFICAÇÃO

1. Nome da empresa _____

2. Endereço _____

3. Contato _____

4. Cargo _____

5. Telefone _____

6. E-mail _____

CARACTERÍSTICAS

7. Quanto tempo está no Setor _____?

8. Quantos m² possuem o estabelecimento? _____

9. N° de funcionários dia _____

10. N° de refeições dia _____

11. Ticket médio _____

12. Faturamento mensal _____

13. Margem líquida _____

14. Funcionamento

Almoço () Jantar () Fluxo Contínuo ()
Durante a Semana () Fim de Semana ()

15. Trabalham com Profissionais Especializados?

() Nutricionista () Engenheiro de Alimentos

() Técnico em Alimentos () Chefe de Cozinha

() Outros _____

16. Em que áreas atuam esses profissionais?

() Formulação / receita

() Controle de qualidade de matéria-prima recepção e estocagem

17. Existe periodicamente um controle de qualidade por parte do Franqueador? () sim () não

18. Se existe como é feito? E a periodicidade?

24. Marcar com um X (Por que compra nestes lugares):

Canais	Mix de Produtos Disponíveis	Preços mais acessíveis	Prazo de Pagamento	Pedido Mínimo	Qualidade do Produto	Garantia de Entrega
Cash & Carry						
Atacadistas						
Ceasa e Sacolões						
Indústrias e Frigoríficos						
Distribuidores Especializados						

25. Quais são as suas maiores dificuldades com relação ao abastecimento?

26. Quanto compra de camarão por Mês? _____ kg

27. Quanto paga pelo Kg do camarão? R\$ _____

28. De quanto em quanto tempo à loja é reabastecida de camarão? _____

29. Existe alguma exigência com relação ao tipo de camarão que se deve comprar? Se sim, que tipo é?

Pesquisadores _____

Local e Data _____