UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

ESCOLA POLITÉCNICA

GIN KWAN YUE

**MODELO DE NEGÓCIO: UMA PROPOSTA DE VISÃO
INTEGRADA DE PROCESSOS LOGÍSTICOS EM REDES DE
RESTAURANTES *FAST FOOD***

São Paulo

2007

GIN KWAN YUE

**MODELO DE NEGÓCIO: UMA PROPOSTA DE VISÃO
INTEGRADA DE PROCESSOS LOGÍSTICOS EM REDES DE
RESTAURANTES *FAST FOOD***

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do título
de Doutor em Engenharia.

Área de Concentração: Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Dr. Antonio Rafael Namur Muscat

São Paulo

2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

FICHA CATALOGRÁFICA

Yue, Gin Kwan

Modelo de negócio: uma proposta de visão integrada de processos logísticos em redes de restaurantes fast food / Gin Kwan Yue. -- São Paulo, 2007.

231 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Logística 2.Cadeia de suprimentos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

*À memória de meus pais,
Yue Peh Loh e Han Meng Shyong Yue,
que serão meus eternos guias.*

*Também à família tão especial que constituí –
minhas filhas Andrea, Flavia e Gabriela,
minha neta Ana Carolina
e em especial à minha esposa Marly,
que me estimulou, compartilhou desta longa jornada
e compreendeu os momentos de solidão que lhe foram impostos.*

AGRADECIMENTOS

Ao professor Antonio Rafael Namur Muscat, que foi mais do que um orientador. Sua contribuição sempre segura e objetiva foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho. Mostrou o empenho e dedicação de uma pessoa amiga. É difícil expressar em palavras, toda minha gratidão.

Aos professores Fernando José Barbin Laurindo e Marilson Alves Gonçalves, participantes da banca de qualificação, pelas valiosas e oportunas contribuições a esta tese.

Aos professores e colaboradores da pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, que tornaram possível este trabalho.

A todos que me auxiliaram na escolha das empresas, viabilizando a pesquisa de campo.

Aos diversos participantes das pesquisas de campo, pela receptividade e colaboração, contribuindo de modo fundamental para os resultados deste trabalho.

Ao Marcio e Leandro, meus genros, pelas valiosas colaborações.

À Marly, Andrea, Flavia, Gabriela e Ana Carolina, as mulheres de minha vida, pela carinhosa torcida.

Tecendo a Manhã

*Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito de um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.*

2

*E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, se eleva por si: luz balão.*

João Cabral de Melo Neto

RESUMO

A elevada competitividade nos diversos setores da economia brasileira também está presente no varejo de alimentação. Destaca-se a parcela composta por estabelecimentos dedicados ao fornecimento de lanches ou refeições rápidas, conhecidos como restaurantes *fast food*. Esse setor exhibe a presença de redes internacionais, no formato de franquias, que tornam o mercado mais competitivo.

Este trabalho está voltado para o segmento de redes de restaurantes *fast food*, estudando os relacionamentos envolvidos nas operações logísticas, dentro da cadeia de suprimentos. Para os diversos participantes dessa cadeia – organização detentora da franquia da rede, restaurantes, fornecedores, provedores de serviços logísticos e clientes – a logística, envolvendo atividades como compras, inventário e distribuição, tem uma função central e estratégica, influenciando de forma significativa os resultados de todas as partes.

Um aspecto relevante é a política de terceirização (*outsourcing*) das atividades logísticas, cada vez mais presente em todo o mundo, que também se apresenta como alternativa neste segmento. Destaca-se a figura do operador logístico, um provedor de diversas funções logísticas, realizando-as de forma integrada.

Em face deste contexto, o principal objetivo deste trabalho é a proposição de modelos de negócios que podem ser aplicados às redes de restaurantes *fast food*, onde são mostradas as diversas formas de relacionamentos entre os participantes, visando a obtenção de valor para o cliente. O modelo de negócio é a base para a definição da estratégia competitiva dos integrantes da cadeia de suprimentos, em busca de vantagem competitiva para o grupo.

Uma pesquisa empírica (*survey*) foi realizada com redes de restaurantes *fast food* para permitir a visão da realidade empresarial e auxiliar no desenvolvimento dos modelos de negócios. Em seguida foram selecionados quatro casos – três redes e um operador logístico – para um estudo mais aprofundado e obtenção de *insights* que possibilitem compreender a estratégia competitiva destas redes.

Palavras chave: modelo de negócio, restaurante *fast food*, operador logístico, terceirização (*outsourcing*).

ABSTRACT

The high level of competitiveness in the various sectors of the Brazilian economy is also present in food retail. The segment made up of establishments devoted to offering snacks or quick meals, known as fast food restaurants, stands out. In it, international chains with the franchise format can be found, which makes the market more competitive.

This piece of work is geared to the segment made up of fast food restaurant chains. It studies the relationships involved in the logistical operations within the supply chain. For the various participants in this chain — the organization that owns the franchise, restaurants, suppliers, providers of logistical services and customers — the logistics, involving activities such as purchasing, inventory and distribution, have a central and strategic role, significantly influencing the results of all the parties.

A relevant aspect is the worldwide and ever more common policy of outsourcing logistical activities, which also shows up as an alternative in this segment. A character that stands out is the integrated service provider, who carries out several logistical functions and does so in integrated way.

In view of this context, the main purpose here is proposing business models that may be applied to fast food restaurant chains. In them, the various forms of relationship between the participants are shown, with the aim of obtaining value for the customer. The business model is the basis for defining the competitive strategy of the players of the supply chain, in the search for competitive advantage for the group.

A survey of fast food restaurant chains was conducted to allow one to grasp the business reality and help in the development of the business models. Next, four cases were selected — three chains and an integrated service provider — for a more in-depth study and to obtain insights that make it possible for one to understand the competitive strategy of these chains.

Key words: business model, fast food restaurant, integrated service provider, outsourcing.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Definição do problema da pesquisa.....	2
1.2 Objetivos da pesquisa.....	5
1.3 Justificativa do trabalho.....	6
1.4 Estrutura do trabalho.....	9
 CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	 12
2.1 A vantagem competitiva e a cadeia de valores.....	13
2.2 Competências centrais e os recursos.....	16
2.3 O papel da logística integrada na gestão da cadeia de suprimentos.....	19
2.4 Terceirização na logística (<i>outsourcing</i>)	22
2.5 O operador logístico.....	26
2.6 Parcerias e alianças estratégicas em logística.....	29
2.6.1 Tipologia de relacionamentos de Lambert, Emmelhainz e Gardner	30
2.6.2 Tipologia de relacionamentos de Rinehart et al.	32
2.6.3 Tipologia de relacionamentos de Webster Jr.....	34
2.6.4 Tipologia de relacionamentos de Cannon e Perrault Jr.....	37
2.6.5 Tipologia de relacionamentos de Kanter.....	39
2.6.6 Tipologia de relacionamentos proposta.....	42
2.7 Modelo de negócio.....	44
 CAPÍTULO 3: O SETOR DE <i>FOOD SERVICE</i> E AS CADEIAS DE	
RESTAURANTES <i>FAST FOOD</i>.....	49
3.1 Considerações sobre o setor de <i>Food Service</i>	51
3.2 O sistema de franquia.....	53
3.3 Os serviços logísticos das cadeias de restaurantes <i>fast food</i>	61
3.4 Relacionamentos na cadeia de distribuição de restaurantes <i>fast food</i>	72
3.5 Impacto da terceirização dos processos logísticos na cadeia dos restaurantes.....	79

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DA PESQUISA.....	90
4.1 Elaboração da <i>survey</i>	94
4.1.1 Proposições do estudo.....	94
4.1.2 Universo da pesquisa e amostra.....	94
4.1.3 Instrumento de coleta de dados: Questionário.....	96
4.1.4 Teste preliminar.....	97
4.2 Estudo de caso.....	99
4.2.1 Protocolo da pesquisa.....	99
4.2.2 Proposições da pesquisa.....	99
4.2.3 Unidade de análise.....	100
4.2.4 Seleção dos casos.....	100
4.2.5 Roteiro de entrevistas.....	103
 CAPÍTULO 5: RESULTADOS DA SURVEY.....	 105
5.1 Caracterização dos restaurantes das redes.....	106
5.1.1 Presença das redes nos Estados.....	106
5.1.2 Número de restaurantes das redes.....	108
5.1.3 Uniformização do cardápio das redes.....	110
5.2 Centralização do processo de compras.....	111
5.3 Fornecimento de insumos para a rede.....	113
5.4 Terceirização de processos logísticos.....	114
5.4.1 Funções logísticas terceirizadas.....	115
5.4.2 Tendências da terceirização de funções logísticas.....	116
5.5 Razões para a decisão de terceirização dos processos logísticos.....	119
5.6 Formas de relacionamentos.....	122
5.7 Nível de satisfação com a terceirização.....	126

CAPÍTULO 6: MODELOS DE NEGÓCIOS PARA REDE DE RESTAURANTES <i>FAST FOOD</i>	128
6.1 Influências para o delineamento de modelos de negócios.....	132
6.1.1 Bloco A - Organizações.....	136
6.1.2 Bloco B - Aspectos do ambiente.....	142
6.1.3 Bloco C - Modelos de negócios.....	146
6.1.4 Bloco D - Estratégia competitiva do negócio.....	149
6.2 Propostas de modelos de negócios.....	151
6.2.1 Modelo de Negócio 1.....	154
6.2.2 Modelo de Negócio 2.....	155
6.2.3 Modelo de Negócio 3.....	156
6.2.4 Modelo de Negócio 4.....	158
6.2.5 Modelo de Negócio 5.....	160
6.3 Modelos de negócios e os relacionamentos.....	162
CAPÍTULO 7: DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO.....	167
7.1 Caso da Empresa A.....	168
7.2 Caso da Empresa B.....	175
7.3 Caso da Empresa C.....	181
7.4 Caso da Empresa D.....	187
7.5 Resumo e conclusões.....	192
CAPÍTULO 8: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	199
8.1 Questões do trabalho.....	200
8.2 Proposições do trabalho.....	204
8.3 Limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas.....	212
REFERÊNCIAS.....	213
ANEXOS.....	223

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema de desenvolvimento da tese.....	11
Figura 2	Cadeia de valores genérica.....	15
Figura 3	Matriz de intensidade da informação.....	19
Figura 4	Tipologia de relacionamentos de Lambert, Emmelhainz e Gardner	31
Figura 5	Tipologia de relacionamentos de Rinehart et al.	33
Figura 6	Tipologia de relacionamentos de Webster Jr.....	35
Figura 7	Tipologia de relacionamentos de Cannon e Perrault Jr.....	37
Figura 8	Tipologia de relacionamentos de Kanter.....	39
Figura 9	Tipologia de relacionamentos proposta.....	42
Figura 10	Crescimento do faturamento de Franquias <i>versus</i> crescimento PIB.....	57
Figura 11	Classificação dos processos de serviços.....	64
Figura 12	Estágios na preparação do insumo de um prato	65
Figura 13	Interações na cadeia de suprimentos do restaurante <i>fast food</i>	74
Figura 14	Distribuição da presença das redes nos Estados.....	107
Figura 15	Distribuição das redes por número total de restaurantes.....	109
Figura 16	ABC das redes, por número total de restaurantes.....	110
Figura 17	Uniformização de cardápio das redes.....	111
Figura 18	Centralização do processo de compras.....	113
Figura 19	Fornecimento de insumos para a rede.....	114
Figura 20	Terceirização de funções logísticas.....	115
Figura 21	Funções terceirizadas - situação atual e tendências.....	118
Figura 22	Utilização de OL na terceirização.....	123
Figura 23	Satisfação com os fornecedores de serviços logísticos.....	127
Figura 24	Influências para o delineamento de modelos negócios.....	133
Figura 25	Desenho organizacional.....	135
Figura 26	Modelo de Negócio 1.....	155
Figura 27	Modelo de Negócio 2.....	156
Figura 28	Modelo de Negócio 3.....	158
Figura 29	Modelo de Negócio 4.....	160
Figura 30	Modelo de Negócio 5.....	162

Figura 31	Tipologia de relacionamentos e grau de relacionamento.....	163
Figura 32	Modelos de negócios e seus relacionamentos.....	164
Figura 33	Alternativas de trajetórias entre modelos de negócios.....	196
Figura 34	Relacionamento entre indicadores e planejamento da competitividade.....	208

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1	Diferenças na contratação de serviços logísticos tradicionais e do operador logístico.....	28
Tabela 3.1	Distribuição das vendas da indústria de alimentos para o mercado interno, em 2004.....	51
Tabela 3.2	Distribuição da receita do setor de <i>Food Service</i> em 2004.....	52
Tabela 3.3	Evolução do tempo de preparação das refeições.....	53
Tabela 3.4	Mercado de franquias do Brasil.....	48
Tabela 3.5	Segmento de Alimentação no mercado de franquias do Brasil.....	58
Tabela 3.6	Participantes da cadeia de suprimentos e valor agregado ao cliente do restaurante.....	73
Tabela 3.7	Análise do impacto na terceirização de atividades logísticas.....	82
Tabela 3.8	Funções logísticas e influência sobre dimensões.....	89
Tabela 4.1	Amostra das empresas e dos entrevistados.....	103
Tabela 5.1	Distribuição das redes pelos Estados e número de unidades.....	107
Tabela 5.2	Número de restaurantes das redes.....	108
Tabela 5.3	Classificação ABC das redes.....	109
Tabela 5.4	Terceirização das funções logísticas.....	116
Tabela 5.5	Terceirização de serviços logísticos: situação atual e tendências...	118
Tabela 5.6	Alternativas de gestão de processos logísticos.....	125
Tabela 6.1	Organizações responsáveis pelos processos logísticos.....	149
Tabela 6.2	Modelos de negócios para restaurantes <i>fast food</i>	153
Tabela 6.3	Distribuição das redes pesquisadas pelos modelos de negócios....	166
Tabela 7.1	Comparação entre o Modelo de Negócio 3 e o Caso A.....	174
Tabela 7.2	Comparação entre o Modelo de Negócio 4 e o Caso B.....	180
Tabela 7.3	Comparação entre o Modelo de Negócio 5 e o Caso C.....	187

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Questionário da <i>survey</i> - mapeamento de terceirização em processos logísticos no segmento de <i>Food Service</i>	224
Anexo B	Roteiro de entrevista para Operador Logístico.....	227
Anexo C	Roteiro de entrevista para Franqueador.....	228
Anexo D	Reportagem da Folha de São Paulo: pesquisa Idec.....	229
Anexo E	Mensagem da rede McDonald's sobre o cardápio.....	231

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3PL	<i>Third party logistic provider</i> ou Provedor terceirizado de serviço logístico
4PL	<i>Fourth party logistic provider</i>
ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ABIA	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
CD	Centro de Distribuição
FCS	Fator Crítico de Sucesso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Idec	Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor
FS	<i>Food Service</i>
OM	<i>Operations Management</i>
OL	Operador Logístico
PEA	População Economicamente Ativa
PIB	Produto Interno Bruto
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
TI	Tecnologia da Informação

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A crescente importância das funções logísticas e de sua gestão de forma integrada, como elemento estratégico na busca por maior competitividade, aliada ao papel importante que a área de fornecimento de alimentos cumpre na sociedade são as grandes motivações deste trabalho.

1.1 Definição do problema da pesquisa

Este trabalho está voltado para o mercado de *Food Service* (FS), formado pelos estabelecimentos que fornecem alimentação aos consumidores que procuram refeições fora de seus lares, especificamente os restaurantes tipo *fast food*, não considerando o restaurante como uma unidade independente, mas sim, inserido numa cadeia de lojas de uma mesma marca.

O foco principal está voltado para o estudo das funções logísticas que acontecem na cadeia de suprimentos e a discussão das formas de relacionamento apresentadas nas operações destes restaurantes, com seus fornecedores de serviços logísticos, com o proprietário da marca – quando se tratar de uma franquia – e com o cliente. O restaurante tipo *fast food* tem a função de agregar valor ao cliente pela oportunidade de fornecimento da alimentação (bem tangível) aliado ao atendimento de inúmeras outras necessidades deste cliente (como a conveniência do local; a cortesia e a rapidez no atendimento; a qualidade; o preço da refeição e diversas outras variáveis que influenciarão na formação da satisfação do cliente final).

A parcela formada pela refeição é obtida por um sistema de produção similar ao de uma manufatura, com a necessidade de recursos de entrada como insumos, equipamentos, pessoal, instalações físicas, transformando os recursos no bem final – a refeição. A gestão destes recursos ao longo da cadeia de suprimentos da rede de *fast food* envolve inúmeras funções logísticas e exerce uma grande influência no resultado da avaliação do serviço prestado ao cliente final (como, por exemplo, a indisponibilidade do recurso na quantidade, local e momento desejado). Isso impede a produção da refeição solicitada pelo cliente. Algumas funções logísticas da cadeia de abastecimento ao restaurante, como o transporte, manuseio e armazenamento de produtos e insumos perecíveis também exercem grande influência no resultado da experiência do cliente.

A participação de um restaurante em uma rede traz, em princípio, a exigência de um produto final oferecido ao cliente de forma padronizada em todas as lojas desta cadeia. Ao mesmo tempo, esta possibilidade dependerá, em grande parte, do desempenho das atividades logísticas envolvidas – compras, recebimento de materiais, armazenamento, controle de estoques e transporte das mercadorias, principalmente.

As atividades logísticas podem ser consideradas essenciais ao negócio de um restaurante *fast food* e sua realização pode estar sob responsabilidade da organização detentora da marca da rede, dos restaurantes, ou de ambos. A transferência destas atividades para terceiros, conhecido como processo de terceirização, pode ser realizada com a participação de provedores logísticos realizando tarefas de forma isolada, ou por meio do operador logístico (OL), que assume diversas atividades de forma coordenada.

O aumento significativo da competitividade na economia nos últimos anos tem obrigado as organizações a procurar novas vantagens competitivas. A abordagem da cadeia de suprimentos tem permitido obtenção de ganhos de competitividade para empresas industriais como, por exemplo, a utilização do modelo do consórcio modular, utilizado por uma fabricante de caminhões (PIRES, 2004).

O processo de terceirização das funções logísticas está sendo considerado uma alternativa estratégica para as empresas que buscam maior competitividade em seu mercado e impõe a necessidade de se definir as condições básicas para que a utilização dos provedores logísticos terceirizados leve as partes envolvidas ao sucesso. Por exemplo, a decisão da utilização de OLs, para o fornecimento de serviços de forma integrada, requer a necessidade de um maior envolvimento entre as organizações, com a troca de informações estratégicas, assumindo um caráter de parceria.

Assim, neste contexto, as parcerias e alianças estratégicas assumem um papel essencial na condução dos negócios. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.362) *“alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que seus recursos, capacidades e competências essenciais são combinadas para perseguirem interesses mútuos e distribuir bens ou serviços.”* As diversas formas de relacionamento, envolvendo parcerias, podem contribuir para que as organizações tenham maior capacidade competitiva.

Ao observar as primeiras cadeias de restaurantes, ainda de forma empírica, o autor deste trabalho verificou que, na prática, os relacionamentos entre os participantes da cadeia de distribuição – provedores de serviços logísticos, o proprietário da marca da rede e os gestores dos restaurantes – são conduzidos de múltiplas e variadas maneiras. Surgiram deste modo as primeiras indagações com respeito à influência desses relacionamentos na condução do negócio: se a escolha de uma determinada maneira de atuação estaria relacionada com um melhor posicionamento desta rede no mercado e se essa escolha poderia favorecer o crescimento da rede, condição essencial para ampliação de sua participação no mercado.

Para responder a essas indagações e outras conseqüentes, formulou-se o seguinte conjunto de questões de pesquisa, para nortear a condução deste trabalho:

- a) Quais são os processos logísticos envolvidos numa rede de restaurantes *fast food* visando o atendimento a seu cliente final?
- b) Quais destes processos estão sendo realizados por terceiros?
- c) Quais são as principais motivações da terceirização?
- d) De quais maneiras a terceirização pode ser realizada?
- e) O processo da terceirização pode influir na elaboração da estratégia de atuação dos participantes da rede de restaurantes?
- f) Como as diversas maneiras de terceirização dos processos logísticos podem contribuir para criação de vantagens competitivas?

A discussão dessas questões orientou a pesquisa bibliográfica deste estudo. A revisão da literatura discutiu os processos logísticos envolvidos na cadeia de suprimentos do restaurante *fast food*, o processo de terceirização na logística, o importante papel das parcerias e alianças estratégicas e o conceito de modelos de negócios. Apresentou uma ampla discussão do setor de FS e o sistema de franquia, analisando os serviços logísticos utilizados pelos restaurantes e o impacto da terceirização dos processos logísticos. Pela necessidade de delimitação do estudo, o trabalho estuda os restaurantes tipo *fast food*¹, pertencentes às redes operadas em forma de franquia.

¹ Este tipo de estabelecimento será denominado neste estudo como restaurante *fast food*, ou restaurante, ou simplesmente loja.

1.2 Objetivos da pesquisa

Este trabalho tem como objetivo principal a proposição de modelos de negócios para serem aplicados às redes de restaurantes *fast food*. Os modelos de negócios devem mostrar as diversas formas de relacionamentos existentes entre os participantes da cadeia de suprimentos dos restaurantes *fast food*, em busca de obtenção de valor para o cliente, por meio destas interações.

Inicialmente uma pesquisa empírica (*survey*) foi realizada para permitir a compreensão da realidade empresarial vivida pelas redes de restaurantes *fast food* e para auxiliar no desenvolvimento dos modelos de negócios. Como objetivos secundários, pretendeu-se, com a *survey*:

- a) identificar as características essenciais de uma rede de restaurantes: padronização do cardápio, lojas próprias ou franqueadas, localização e distribuição geográfica dos restaurantes;
- b) identificar de que forma os principais processos logísticos são conduzidos e quais estão sendo terceirizados nas redes de restaurantes *fast food*;
- c) identificar o atual estágio de desenvolvimento desta terceirização no setor de *fast food*;
- d) identificar as principais razões que levam à terceirização dos processos logísticos e os benefícios alcançados;
- e) analisar as formas de relacionamento entre as empresas envolvidas nestes processos terceirizados.

Segundo Abell (1991), Betz (2002) e Keen e Qureshi (2006), o modelo de negócio deve ser visto como base para a definição da estratégia competitiva. Estes pesquisadores consideram a necessidade de um modelo de negócio como um pré-requisito para o sucesso. Cabe à estratégia a ser escolhida, o papel de levar a empresa a um desempenho superior à concorrência, a partir do modelo de negócio adotado por ela.

Os resultados obtidos na *survey* serviram de apoio para a proposição de uma tipologia de modelo de negócios apresentada neste trabalho, aplicada ao segmento escolhido. Com o intuito de se buscar *insights* que pudessem auxiliar na compreensão de como as redes de restaurantes, separadas por estes tipos de modelos de negócios, competem no mercado, a pesquisa teve continuidade, com a

escolha do método de estudo de caso. Foram selecionadas quatro organizações para uma análise mais detalhada, seguindo a metodologia de estudo múltiplo de casos.

Os estudos de caso tiveram como objetivo principal, verificar de que maneira as organizações escolhidas atuam no mercado, fornecendo elementos que possam explicar seu (eventual) sucesso, a partir do modelo de negócio escolhido.

Como objetivos secundários, pretendeu-se, com os estudos de caso:

- a) avaliar o impacto dos processos terceirizados na elaboração das estratégias das empresas envolvidas;
- b) analisar as vantagens competitivas apresentadas pelas redes de restaurantes em seu processo de competição;
- c) compreender os aspectos de estratégia envolvidos nos diversos modelos de negócios.

1.3 Justificativa do trabalho

As funções logísticas têm desempenhado um papel cada vez mais importante no contexto da gestão das cadeias de suprimentos. O exame detalhado dos processos logísticos tem mostrado a capacidade destas atividades em agregar valor ao produto e não somente custos. A gestão das diversas funções de forma integrada é, ao mesmo tempo, um desafio e uma fonte na busca por maior competitividade.

Em todo o mundo, é cada vez maior a presença de empresas prestadoras de serviços logísticos, evidenciando um movimento de tendência (LIEB; RANDALL, 1996; SINK; LANGLEY JR., 1997; MENON; MCGINNIS; ACKERMAN, 1998). A ampliação no escopo destas empresas, que passaram a englobar um maior número de atividades logísticas, com a necessidade de gerenciá-las de forma integrada, trouxe a perspectiva de novas formas de relacionamento entre as empresas envolvidas – parcerias e alianças estratégicas. Para Bowersox (1990), nas alianças estratégicas, as partes envolvidas obtêm benefícios da sinergia resultante do trabalho em conjunto, portanto, devem se concentrar na integração e não em transações isoladas, num relacionamento de longo prazo.

A idéia da terceirização objetivando a procura de fornecedores que possam realizar apenas serviços não estratégicos está mudando. É possível encontrar a presença da terceirização em atividades consideradas centrais para a organização

(*core business*), como, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, manufatura e *marketing* (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILIPS, 2005).

Diversos estudos indicam o crescimento da terceirização de funções logísticas e apontam inúmeros benefícios além da redução de custos, como a melhoria no nível de serviço ao cliente final, aumento na flexibilidade operacional, maior rapidez na penetração do mercado, melhor aproveitamento de capital, maior foco no *core business*, acesso à tecnologia de ponta, redução de tempo na introdução de novos produtos e redução na base de funcionários (LIEB, 1992; DAPIRAN et al., 1996; SINK; LANGLEY JR., 1997; BOYSON et al., 1999; RABINOVICH et al., 1999; SKJOETT-LARSEN, 2000; MIN et al., 2005). Contudo, os mesmos pesquisadores alertam para a dificuldade na obtenção de resultados positivos na terceirização destas funções logísticas.

Valores financeiros expressivos demonstram a crescente importância do mercado de serviços logísticos. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), a despesa anual em logística, nos Estados Unidos, é de 10,1% do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com o Fundo Monetário Internacional, os custos logísticos representam em média 12% do PIB mundial (BALLOU, 2001). Estudos conduzidos por Rodrigues, Bowersox e Calantone (2005) indicam que, nos Estados Unidos, os gastos destinados às atividades logísticas foram da ordem de US\$ 957 bilhões no ano de 2002, representando 9,3% do PIB do país.

Uma parcela significativa desses valores é composta por serviços logísticos integrados. A cada ano, novas empresas surgem para prestar serviços logísticos de forma integrada. São os OLs, originários de quatro atividades básicas – transporte, armazenagem, agentes de carga, serviços de informática – e dos próprios usuários.

Em paralelo, o importante papel que a alimentação cumpre na sociedade serve também de base como justificativa para o setor para o qual será dirigida a pesquisa. Segundo a Pesquisa Anual de Serviços – 2004 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os *Serviços de Alimentação* envolvem um total de 193.556 empresas, ocupando 1.024.845 pessoas.

A indústria de alimentos ocupa uma função de destaque no contexto da sociedade. Segundo estimativas da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), o faturamento da indústria de alimentos em 2004 foi de R\$ 176,1 bilhões e desse total, R\$ 129,5 bilhões foram consumidos no mercado interno. Uma grande parte desse valor foi distribuída pelos supermercados –

R\$ 95,5 bilhões – e o restante pelos diversos canais de FS, num montante de R\$ 34,0 bilhões.

O segmento de FS é composto pelo mercado formado por todas as organizações que preparam refeições fora do lar. Fazem parte as cadeias de *fast food*, lanchonetes, restaurantes comerciais, refeitórios industriais, padarias, bares, hotéis e motéis, entre outros. Este setor representa cerca de 26% do total dos alimentos consumidos e tem apresentado um expressivo crescimento nos últimos cinco anos, tendo a previsão de crescimento de 10% ao ano para os próximos anos.

É interessante citar que Porter (1989) classifica as atividades de logística, tanto de entrada dos materiais como de saída e distribuição dos produtos, como atividades primárias, com possibilidade de geração de valor ao cliente e criando vantagens competitivas para a empresa. O importante papel desempenhado por essas funções logísticas no negócio de restaurantes *fast food*, exige uma maior compreensão do tipo de relacionamento que deve ser desenvolvido para cada caso, sob o risco de não se obter os benefícios esperados pelos participantes. Para Sink e Langley Jr. (1997) é importante compreender que esta vantagem competitiva pode ser alcançada mesmo que seja utilizado um fornecedor externo para a atividade ou processo. Numerosos estudos de terceirização de processos logísticos têm sido apresentados na literatura, porém, em sua maioria, com ênfase na manufatura (LIEB; RANDALL, 1996; SINK; LANGLEY JR., 1997; RABINOVICH et al., 1999; BOYSON et al., 1999; SVENSSON, 2001; LIEB; MILLER, 2002).

Este trabalho está voltado para as cadeias de suprimentos de redes de restaurantes tipo *fast food*, com a presença de operadores logísticos ou mesmo com a participação de diversas empresas prestadoras de serviços terceirizados. A proposta de se desenvolver modelos de negócios para um setor de serviços objetiva ampliar a discussão conceitual sobre o tema, numa área de conhecimento de destacada importância no atual cenário contemporâneo, mas, ao mesmo tempo, pouco explorada para o setor de serviços.

Os modelos de negócios propostos foram desenvolvidos a partir das relações entre os diversos participantes da cadeia de distribuição dos restaurantes – a organização proprietária da marca (franqueador), o restaurante (franqueado), o provedor de serviços logísticos e o cliente do restaurante. A maior parte dos estudos de gestão de relacionamentos de processos logísticos se limita à relação diádica fornecedor-cliente. Estes modelos, ao analisarem os diversos atores e os conflitos

surgidos dos relacionamentos, pretendem preencher esta lacuna presente na literatura.

1.4 Estrutura do trabalho

O desenvolvimento deste trabalho compreende oito capítulos, incluindo este – Capítulo 1 (Introdução) – que apresenta a definição do problema, com as questões da pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho.

O Capítulo 2 (Fundamentação teórica) faz uma ampla revisão da literatura, iniciando com a discussão dos conceitos de vantagem competitiva, cadeia de valores, competências centrais e recursos de uma organização. Mostra o papel da logística integrada e discute a tendência da terceirização (*outsourcing*) e o papel do OL. Destaca a importância de parcerias e alianças estratégicas, apresentando diversas tipologias de relacionamentos, propondo ao final uma tipologia, utilizada nos modelos de negócios propostos. Discute, ao final, o conceito de modelos de negócios.

O Capítulo 3 (O setor de *Food Service* e as cadeias de restaurantes *fast food*) apresenta um panorama do segmento de FS, discutindo sua importância na economia e o papel dos restaurantes tipo *fast food*. Completa a revisão teórica ao discutir o conceito de franquia e apresentar uma tipologia para classificação de serviços. Analisa com detalhes os relacionamentos na cadeia de distribuição dos restaurantes e o impacto da terceirização dos processos logísticos nesta cadeia.

O Capítulo 4 (Metodologia da pesquisa) apresenta e justifica a abordagem metodológica do estudo: inicialmente uma *survey* com redes de restaurantes e em seguida um estudo de multicasos, com a escolha de quatro organizações, envolvendo redes de restaurantes e OL. Apresenta as proposições básicas destas pesquisas e o detalhamento dos procedimentos e do encaminhamento das pesquisas de campo.

O Capítulo 5 (Resultados da *survey*) apresenta os resultados alcançados na pesquisa realizada com as redes de restaurantes.

O Capítulo 6 (Modelos de negócios para rede de restaurantes *fast food*) apresenta a proposta de cinco modelos de negócios, desenvolvidos a partir dos resultados da *survey* e da revisão teórica.

O Capítulo 7 (Descrição dos estudos de caso) apresenta os resultados alcançados na pesquisa realizada com redes de restaurantes e com um OL.

No Capítulo 8 (Considerações finais) as questões e proposições do estudo são retomadas e comentadas face aos resultados das pesquisas e dos objetivos propostos. São apresentadas as considerações finais e recomendações para pesquisas futuras.

A Figura 1 apresenta o esquema do desenvolvimento deste trabalho.

Figura 1. Esquema de desenvolvimento da tese

Fonte: elaborada pelo autor

CAPÍTULO 2: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a fundamentação teórica necessária para o desenvolvimento do trabalho. Aborda a discussão de vantagem competitiva numa cadeia de valores, as competências centrais, o papel da logística na visão da cadeia de suprimentos e a tendência de terceirização de atividades logísticas. Faz uma ampla discussão sobre os tipos de relacionamentos entre organizações, partindo de estudos de alguns autores e propondo, ao final, uma tipologia de relacionamentos utilizada no trabalho. Destaca a importância da integração na cadeia de suprimentos, por meio de parcerias e alianças estratégicas, como a promovida por operadores logísticos. Discute o conceito adotado na literatura de modelo de negócio.

A fundamentação é complementada no Capítulo 3, quando se estuda o setor escolhido no trabalho – o de FS, discutindo o conceito de canais de distribuição e o sistema de franquia.

2.1 A vantagem competitiva e a cadeia de valores

A competição está atualmente no centro das discussões sobre o sucesso ou o fracasso das organizações. As condições atuais podem ser sintetizadas em uma competição extremamente dinâmica, mutável, mudanças estas decorrentes dos cenários externos instáveis, amplificados pelo efeito da globalização e das necessidades e desejos dos clientes que também mudam rapidamente.

Neste cenário tão complexo é essencial para qualquer organização ter uma vantagem competitiva para enfrentar a concorrência. Encontrar esta vantagem competitiva, adotar e implantar uma estratégia compatível pode levar a um desempenho superior à concorrência, reconhecido pelo cliente.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.5) *“uma vantagem competitiva é alcançada quando a empresa é bem-sucedida na implementação de uma estratégia que gere valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la”*. Uma definição muito parecida é adotada por Barney (1991, p.102), ao afirmar que *“uma empresa tem uma vantagem competitiva quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo implementada simultaneamente por algum competidor atual ou potencial”*.

Os diversos estudiosos de planejamento estratégico apontam a necessidade de se conhecer o ambiente externo e identificar os recursos e as capacidades da

empresa como condição básica para o desenvolvimento de um bom planejamento estratégico (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Conhecer o ambiente é essencial na gestão, pois as decisões devem levar em consideração as características estruturais do setor (indústria), condições do ambiente em geral e a concorrência. O ambiente é algo que está fora do controle do sistema (organização), mas influencia no seu funcionamento e no seu rendimento. Em algumas situações é difícil estabelecer os limites entre o ambiente e o sistema. Churchman (1972, p.59) sugere que se façam duas perguntas: *“posso fazer alguma coisa a respeito disso? e isso tem importância com relação aos meus objetivos?”* Quando a resposta à primeira pergunta for *não*, e a resposta seguinte for *sim*, deve-se considerar “isso” como pertencente ao ambiente.

O Capítulo 3 é dedicado a uma análise mais detalhada do setor escolhido neste trabalho – o de FS.

Todas as empresas podem ser vistas como um conjunto de atividades que interagem em função do tipo de negócio e estratégia adotada pela organização. Assim, Porter (1989) sugere que se faça uma análise que ele chamou de *cadeia de valores* – uma representação deste conjunto de atividades – buscando encontrar as atividades que realmente podem se distinguir e contribuir em aumentar o valor de toda a cadeia para o cliente.

A Figura 2 mostra uma cadeia de valores genérica.

Figura 2. Cadeia de valores genérica

Fonte: adaptada de Porter (1989, p.35)

Para ele, a cadeia de valores pode ser separada em dois grupos de atividades:

- a) *atividades primárias*: aquelas que podem contribuir na adição de valor ao cliente através da produção do bem ou serviço – logística interna, operações, logística externa, *marketing* e vendas e serviço;
- b) *atividades de apoio*: aquelas que provêem o suporte para as atividades primárias, por meio de infra-estrutura, recursos humanos, tecnologia e suprimentos.

É interessante notar que dentre as atividades primárias o autor coloca as atividades de logística, tanto as de entrada (*inbound*) como as de saída (*outbound*), dando-lhes a conotação de atividades geradoras de valor para o cliente.

Para Porter (1989, p.2) a vantagem competitiva “*surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa*” e valor é quanto um comprador está disposto a pagar pelo bem ou serviço, em função do benefício que ele avalia obter.

Ainda segundo o autor, a vantagem competitiva não pode ser compreendida se observarmos a empresa como um todo, pois, é no nível das atividades que se encontram as vantagens competitivas. A análise detalhada da *cadeia de valores* da empresa permite a identificação das atividades que realmente adicionam valor para o cliente, refletindo-se em uma vantagem competitiva.

Neste contexto, as atividades logísticas podem ser vistas como básicas para a criação de vantagens competitivas. Para que isto ocorra será necessário que aquelas atividades não acrescentem apenas custos na cadeia, mas valor para o cliente.

Para Stalk, Evans e Shulman (1992), todas as organizações têm em suas operações, processos que adicionam valor a seus clientes. Estes processos só se tornam estratégicos se estiverem conectados com as reais necessidades do cliente. Assim, é fundamental que a empresa tenha foco no seu cliente, defina os processos estratégicos e pense neles como objetivo central na definição de sua estratégia.

Ainda de acordo com Porter (1989), empresas que atuam na mesma indústria², competem de forma distinta, com estratégias distintas, resultando em maior ou menor sucesso nesta competição.

Da mesma forma, no segmento escolhido para este estudo – cadeia de restaurantes *fast food* – há diversas maneiras possíveis para se conduzir a cadeia de suprimentos. A escolha da forma de gestão da cadeia mais apropriada, envolvida no fornecimento da refeição para o cliente final, pode levar a uma situação de maior ou menor competitividade frente à concorrência. Em especial, as atividades logísticas assumem uma função estratégica, permitindo aumentar o valor para o cliente e ao mesmo tempo reduzindo custos totais na cadeia.

2.2 Competências centrais e os recursos

Os recursos são tradicionalmente definidos como entradas em um sistema de produção (GAITHER; FRAZIER, 2001; SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002; CORRÊA; CORRÊA, 2004). Os recursos em si não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva. Eles devem ser combinados de forma específica para que cada organização venha a obter a vantagem competitiva. Por exemplo, uma

² O termo indústria, do original *industry*, é aqui empregado com o significado de setor econômico.

excelente instalação logística não proporciona à organização uma vantagem competitiva a não ser que este recurso esteja combinado com outro, como recursos humanos e, juntos, serem capazes de criar uma gestão mais eficiente e competitiva.

A habilidade que as empresas possuem para organizar os recursos, de forma deliberada, com o propósito de alcançar determinado fim, representa sua capacidade. Dessa forma, os recursos devem ser vistos como fonte de capacidades, que por sua vez gerarão as *competências essenciais* para a empresa, também conhecidas como *competências centrais*.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.96) “a empresa terá alcançado uma vantagem competitiva sustentável quando for capaz de implementar uma estratégia que gere valor, baseada em seus próprios e exclusivos recursos, capacidades e competências essenciais”.

Prahalad e Hamel (1990) discorrem sobre competência central na organização, a partir da análise de diversas organizações. Para os pesquisadores, é possível considerar que, no curto prazo, a competitividade de uma empresa é resultante do preço e desempenho de seus produtos e serviços. Mas, no longo prazo, a competitividade dependerá da habilidade em construir as competências centrais, com custo menor e mais rapidamente que seus concorrentes.

Os autores sugerem que se apliquem três testes, pelo menos, para a identificação das competências centrais de uma organização:

- 1) possibilita acesso a um amplo tipo de mercados;
- 2) apresenta significativa contribuição aos benefícios esperados pelo cliente, na produção dos produtos e serviços;
- 3) é difícil para a concorrência imitar.

Por exemplo, no segmento estudado, o de restaurantes tipo *fast food*, muitas organizações iniciam com produtos preparados e distribuídos de forma empírica, testados e aprovados apenas em uma região delimitada. O processo de ampliação da rede requer a desregionalização da mesma, buscando a abertura de restaurantes adicionais em outros locais, exigindo que os novos mercados aceitem os produtos da rede, eventualmente com adaptações aos hábitos regionais locais. Este crescimento traz a necessidade de distribuir insumos para as diversas regiões, ou se apoiar em fornecedores que ofereçam seus produtos nestes mercados. São aspectos de uma gestão logística dos processos necessários a uma rede de

restaurantes, portanto, o domínio do processo logístico pode ser considerado uma competência central, trazendo benefícios para o cliente e pela complexidade, também de difícil imitação.

De forma parecida, Barney (1991) afirma que um recurso precisa ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível para ter potencial de ser uma vantagem competitiva sustentável. Estes recursos podem ser divididos em tangíveis (fábricas, instalações, equipamentos, materiais) e intangíveis (conhecimento, marca, informação, capacidade de inovação e habilidades das pessoas).

Um método similar para avaliação de competências, atualmente de domínio universal, é a análise SWOT (de *strength* – pontos fortes; *weakness* – pontos fracos; *opportunities* – oportunidades; e *threats* – ameaças). Por meio da análise de seu ambiente interno, a organização avalia seus pontos fortes e fracos, que favoreçam ou prejudiquem o cumprimento de seus objetivos, podendo elaborar pontos que devam ser tratados com atenção, visando sua melhoria. A análise do ambiente externo permite identificar as oportunidades e ameaças no caminho para se alcançar a competitividade estratégica (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; COSTA, 2003; CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006). As competências seriam os pontos fortes da empresa e, mesmo os pontos que ainda se classificam como fracos, necessários, para que, mediante a avaliação do ambiente externo, sejam necessários para a conquista de uma vantagem competitiva, face aos concorrentes.

Um recurso citado por Porter (1989) como origem de vantagem competitiva é a tecnologia. Segundo ele, esta está contida em toda atividade de valor da empresa fazendo parte de todas as atividades da cadeia de valores, pois cada atividade de valor utiliza alguma tecnologia para combinar os recursos e produzir o produto final ao cliente. Em especial, pode ser destacada a Tecnologia da Informação (TI), presente não apenas nas atividades primárias, mas também nas de apoio.

Porter e Millar (1985) apresentam uma análise do quanto a informação está contida no processo e no produto, elaborando uma matriz de intensidade de informação, mostrada na Figura 3. Por meio desta matriz pode se avaliar o grau de influência de TI na estratégia de negócios da empresa, destacando que a TI tem grande importância em empresas cujos produtos e processos contêm muita informação.

Intensidade contida na cadeia de valores (processo)	Alta	Refinaria de petróleo	Bancos, Telecoms
	Baixa	Cimento	
		Baixa	Alta
Informação contida no produto			

Figura 3. Matriz de intensidade da informação

Fonte: adaptada de Porter e Millar (1985, p.153)

No caso das redes de restaurantes *fast food*, há na cadeia de valores uma alta intensidade de informações nos diversos processos logísticos, envolvendo fornecedores, restaurantes, clientes e a organização detentora da marca da rede. A informação contida no produto e serviço pode ser considerada baixa, classificando este negócio no mesmo quadrante que o exemplo da refinaria de petróleo. A TI tem, neste caso, um efeito importante, podendo criar uma vantagem competitiva pela redução de custos das atividades logísticas, pela diferenciação que pode criar nos processos de informação e pelo potencial de permitir as organizações de competirem em novos mercados, viabilizando a expansão necessária.

Em diversas situações a empresa não possui o recurso ou a habilidade necessária, que poderiam ser obtidos, alternativamente, em um processo de *outsourcing* ou de aliança estratégica. Estas duas formas são detalhadas nos próximos itens.

2.3 O papel da logística integrada na gestão da cadeia de suprimentos

A logística sempre representou um papel importante para as empresas. É notória a evolução pela qual vem passando, descrita e estudada por pesquisadores e profissionais, no sentido de se buscar novas formas de praticá-la. Isto a leva a um renascimento. É um conhecimento antigo tratado de forma nova.

A participação da logística nos negócios sempre foi centrada num conjunto de atividades tradicionais – distribuição física, armazenagem, estoques – desenvolvidas de maneira isolada. Com a atenção voltada para a atividade, buscava-se essencialmente sua eficiência, como a melhor forma de realizá-la, ao menor custo,

mas sem uma preocupação nos efeitos, eventualmente negativos que este resultado poderia provocar em outras atividades, com as quais obrigatoriamente interagia. A logística cumpria, portanto, um papel puramente operacional, com pouca ou nenhuma importância na estratégia da organização (McGINNIS; KOHN, 1993).

Sua mudança impõe um desafio a todos que a estudam e a praticam: vê-la como um sistema de funções (RABINOVICH et al., 1999); desenvolver os negócios, encaminhados antigamente de forma transacional, para um foco relacional, envolvendo o conceito de cadeia de valores, parcerias, alianças, com a logística assumindo um papel chave como apoio e parte da cadeia de suprimentos, tornando-se um elemento estratégico para a organização (LEAHY; MURPHY; POIST, 1995).

Naturalmente contribui, para esta transformação, a conscientização dos gestores de negócios, do imenso volume de capital que as atividades logísticas consomem. Os custos logísticos representam atualmente uma grande parcela do PIB dos países, chegando, por exemplo, a 9,3% do PIB dos Estados Unidos em 2002, representando gastos da ordem de US\$ 957 bilhões naquele ano, segundo estudos de Rodrigues, Bowersox e Calantone (2005).

Nesta forma atual de se gerenciar a logística, as funções básicas continuam presentes, porém a estas (distribuição física, armazenagem e estoques) é fundamental que se juntem atividades como processamento de pedidos e gestão de tecnologia de informações. Isto equivale dizer que as atividades apontadas como as tradicionais da logística não podem mais ser realizadas de forma independente, precisam ter uma coordenação, feita a partir das informações e com auxílio da tecnologia de informação. Somente desta maneira se conseguem organizar, ao mesmo tempo, os processos de fluxos de materiais e das informações, presentes em uma cadeia de suprimentos.

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) tem sido amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial há algum tempo, mas isto não significa haver um consenso para sua definição. O *Council of Supply Chain Management Professionals* define SCM como

o planejamento e gerenciamento de todas as atividades envolvidas em suprimentos, *procurement*, trocas e gerenciamento de atividades logísticas, incluindo a coordenação e colaboração com os fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e consumidores a fim de facilitar a integração de suprimentos e gestão da demanda entre todas as companhias (STANK; DAVIS; FUGATE, 2005, p.27).

A idéia de integração de funções realizadas pelas organizações envolvidas é sempre destacada pelos pesquisadores como um princípio muito importante para a gestão da cadeia de suprimentos (COX; SANDERSON; WATSON, 2001; MENTZER et al., 2001; SPENS; BASK, 2002).

O *Supply Chain Council* trata a cadeia de suprimentos como um esforço de todos os envolvidos na produção e liberação de um produto final, desde o primeiro (fornecedor do fornecedor) até o último (cliente). Não explicita a palavra integração como na definição de SCM, elaborada pelo *Global Supply Chain Forum*, um grupo de pesquisa americano: “SCM é a integração dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e stakeholders.” (PIRES, 2004, p.58).

Há inúmeras outras definições para SCM, embora não se possa destacar uma como consensual, mas todas levam à questão da integração entre empresas e funções e destacam seu importante papel estratégico na condução dos negócios. A logística, como parte desta cadeia de suprimentos, também deve lidar com as atividades de forma integrada.

Uma boa definição para logística é oferecida pelo *Council of Supply Chain Management Professionals*, apesar de não explicitar a questão da integração, definindo-a como

a parte da SCM que planeja, implementa e controla o eficiente e eficaz fluxo direto e reverso do estoque de bens, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a atender às expectativas dos clientes (STANK; DAVIS; FUGATE, 2005, p.27).

Na visão integrada, o valor proporcionado pela logística não se restringe apenas ao resultado produzido por uma atividade, principalmente porque este resultado pode provocar custos em outras atividades. O valor resulta da inter-relação de todas as atividades em busca de um objetivo único, o atendimento ao cliente da cadeia, sendo este o desafio da logística integrada.

Por exemplo, as expectativas do cliente, a serem atendidas pela logística, em relação à disponibilidade dos produtos num determinado local, a um preço justo, com qualidade, no momento requerido e no volume necessário, trazem em si, conflitos que não podem ser evitados apenas buscando a eficiência em cada

operação. São os *trade-offs* presentes, exigindo por este motivo, uma gestão integrada. Assim, para o atendimento de uma rápida disponibilidade é preciso sacrificar a economia no custo de transporte, que poderia se direcionar para o modal mais barato, porém, mais lento. A exigência da flexibilidade para o atendimento à flutuação da demanda pode requerer maiores custos, em função de volumes adicionais em centros de distribuição (CD) estrategicamente localizados. A aquisição em lotes econômicos pode conflitar com a capacidade do transporte e armazenagem do comprador.

As atividades da logística contempladas numa cadeia de suprimentos, como transporte, armazenagem, manuseio de mercadorias, administração de estoques, administração de informações entre outras, realizadas de forma integrada, podem se tornar elementos-chave na busca de valor para o cliente.

Todas estas atividades podem ser realizadas basicamente de três maneiras:

- a) pela própria organização;
- b) por meio de empresas subsidiárias;
- c) por meio de terceiros.

Esta ultima alternativa, conhecida como *outsourcing*, vem recebendo destaque na literatura e, por sua importância, é vista em detalhes, no próximo tópico.

2.4 Terceirização na logística (*outsourcing*)

De forma genérica, pode se dizer que a terceirização é o processo de utilização de empresas externas à organização, para a realização de atividades que eram tradicionalmente realizadas pela própria empresa. Aplicada à logística, o terceiro, também conhecido como *third party logistic provider* (3PL) ou provedor terceirizado de serviço logístico, pode realizar todas as atividades do processo logístico ou determinadas atividades deste processo (LIEB, 1992; STANK; MALTZ, 1996; SINK; LANGLEY JR.; GIBSON, 1996), tornando-se uma alternativa à tradicional integração vertical de uma organização (RABINOVICH et al., 1999).

Porém encontramos na literatura a referência 3PL para terceiros, mas considerando uma quantidade maior de funções, oferecidas de forma customizada e caracterizada por um relacionamento de longo prazo (MURPHY; POIST, 2000; LAARHOVEN; BERGLUND; PETERS, 2000; KNEMEYER; CORSI; MURPHY, 2003),

distinguindo-o de um fornecedor eventual, cuja relação é caracterizada por um relacionamento do tipo *queda-de-braço*, em que ambas as partes buscam obter as maiores vantagens em cada transação.

Como exemplo de organizações que oferecem serviços únicos de logística de forma tradicional podem ser citadas as transportadoras ou organizações voltadas para armazenagem (MALTZ; ELLRAM, 2000).

O *outsourcing* ou terceirização pode ser considerado como uma variante da clássica decisão *make-or-buy*. Esta análise, como o próprio nome diz, *fabricar-ou-comprar*, era aplicada pelas manufaturas. As áreas envolvidas – operações e compras – tratavam esta decisão como uma questão de minimização de custo: comparava-se o preço ofertado pelo fornecedor com o custo interno de produção, escolhendo-se a alternativa mais barata. Outros aspectos como qualidade, confiabilidade de entrega também eram quantificados, mas analisados separadamente. Como resultado, a terceirização atingia itens críticos, mas de difícil execução, componentes tipo *commodities*, em que os fornecedores possuíam ampla vantagem de custos de fabricação, sem uma discussão mais aprofundada de aspectos estratégicos.

Alguns pesquisadores têm investigado a importância da decisão *make-or-buy* para a definição da estratégia de manufatura e competências (WELCH; LITTLE, 1992; VENKATESAN, 1992) e até mesmo suas implicações na estratégia corporativa (DRUCKER, 1991). Alertam que a decisão de suprimento baseado apenas em custo, sem considerar aspectos estratégicos, pode levar a riscos na sobrevivência das empresas.

No passado, a escolha de fornecedores logísticos num processo de terceirização, a exemplo das decisões *make-or-buy*, tinha como principal motivação, a redução de custos, com liberação de capital para utilização em outra atividade. Esta é uma visão essencialmente operacional. No atual cenário de negócios, razões de ordem estratégica têm norteado a decisão por terceirizar ou não uma atividade logística, como, por exemplo, a possibilidade de aumentar a participação no mercado; melhorar o nível de serviço ao cliente; aumentar a flexibilidade em função das novas demandas de um mercado cada vez mais exigente.

Para Maltz e Ellram (1997), a contratação de serviços logísticos terceirizados não pode ser espelhada na decisão *make-or-buy* adotada pela manufatura, na aquisição de componentes: a logística foca clientes externos enquanto a compra

objetiva atender basicamente a clientes internos. A logística é um serviço, diferentemente, de componentes tangíveis. Lida com a incerteza das necessidades da demanda, ao passo que um bem, para ser comprado, tem, obrigatoriamente, a especificação claramente definida e principalmente porque, a logística envolve todos os estágios do processo de suprimento, enquanto a aquisição está presente em apenas um ou dois estágios deste processo.

Devido a esta visão operacional, a terceirização da logística, no passado, estava restrita a funções rotineiras como armazenagem de materiais e transportes. Recentemente os provedores logísticos terceirizados estão assumindo funções que requerem maior conhecimento da estratégia da operação e oferecendo sua *expertise* para funções como sistema de informações, gerenciamento de inventário e atendimento ao pedido de clientes.

Esta mudança de visão tem como grandes fatores motivadores a necessidade de alta competitividade, exigindo maior flexibilidade no atendimento às rápidas mudanças da demanda; maior complexidade na condução dos negócios pela exigência de atendimento às novas regulamentações das esferas públicas; conhecimento de ferramentas específicas, como o uso intensivo da TI; necessidade de relacionamentos mais estratégicos, na busca de maior sinergia e benefícios mútuos, com os participantes da cadeia de suprimentos.

Uma nova forma de gestão foi proposta pela Andersen Consulting, que a denominou de *Fourth Party Logistic Provider* (4PL): um integrador de cadeia de suprimentos que organiza e gerencia os recursos logísticos, capacidades e tecnologia da companhia com os de seus provedores, incluindo os 3PLs, com o objetivo de proporcionar uma solução ampla para a cadeia de suprimentos (BADE; MUELLER, 1999; SOWINSKI, 2000; MARINO, 2002).

A idéia do 4PL era uma evolução no *outsourcing* da cadeia de suprimentos por oferecer ao cliente um ponto centralizado de contato para o gerenciamento dos recursos e das capacidades dos diversos tipos de provedores.

Para Richardson (2005) o modelo de 4PL é altamente justificável para cadeia de suprimentos que apresentem um ambiente de mudanças freqüentes.

A questão central do conceito de 4PL reside no aspecto de integração e senso de estratégia envolvida. Contudo, segundo Marino (2002), a evolução dos 3PL na oferta de produtos e serviços têm reduzido as diferenças entre os dois tipos de prestadores.

A definição de um 4PL, proposta por Richardson (2005, p.27), apresenta muita similaridade com o que atualmente conhecemos como OL integrado: *“4PL é uma entidade separada, estabelecida como uma joint venture, ou sob contrato de longo prazo, entre um cliente primário e múltiplos provedores de serviços logísticos e gerencia todos os aspectos da cadeia de suprimentos do cliente”*. O OL é estudado com mais detalhes no próximo item.

Inúmeras pesquisas podem ser encontradas na literatura apontando os benefícios da terceirização na logística. Estes são resultantes da orientação procurada pelas partes nesta terceirização.

Para foco mais operacional, os benefícios alcançados incluem a redução de custos logísticos, aumento de produtividade, simplificação dos processos de suprimentos, normalmente complexos; redução do número de funcionários envolvidos; redução no ciclo do pedido; aumento da eficiência operacional como a redução de faltas de mercadorias; melhoria no desempenho da distribuição e redução no volume de estoques (LIEB; RANDALL, 1996; BOYSON et al., 1999; SVENSSON, 2001; LANGLEY JR.; ALLEN; TYNDALL, 2002).

Se há busca por um foco mais estratégico, podem ser encontrados os seguintes benefícios: melhoria no nível de serviço ao cliente; aumento de flexibilidade para suportar variações de demanda; maior rapidez na penetração do mercado; melhor aproveitamento de capital; maior foco no *core business*; acesso à tecnologia de ponta; alinhamento de processos na cadeia de suprimentos e redução de tempo na introdução de novos produtos (DAPIRAN et al., 1996; SINK; LANGLEY JR., 1997; RABINOVICH et al., 1999; SKJOETT-LARSEN, 2000; MIN et al., 2005).

Na procura pela opção da terceirização, as partes não devem deixar de avaliar os riscos envolvidos, como, por exemplo, o aumento na dependência com o serviço dos provedores terceirizados; a necessidade de acesso a informações estratégicas da empresa, que poderiam beneficiar ou ser utilizadas pelos competidores; o risco de perda de controle sobre a atividade terceirizada; impactos negativos que possam ser causados no relacionamento com os clientes, pela não aceitação da terceirização pelos mesmos e perda da *expertise* em logística dentro da empresa (SINK; LANGLEY JR.; GIBSON, 1996; BOLUMOLE, 2001).

Na ausência de uma definição unânime para 3PL, considera-se, neste estudo, que este não precisa, necessariamente, oferecer um conjunto de serviços integrados, nem é importante a ênfase no relacionamento de longo prazo. O

fornecedor que atender estes quesitos será entendido como OL, como é visto na seqüência.

O desafio atual da logística integrada é manter a vantagem competitiva, mesmo com a terceirização dos processos logísticos. O sucesso da terceirização depende, em grande parte, da forma de relacionamento estabelecido entre o provedor de serviço logístico e o seu comprador. As diversas maneiras deste relacionamento são estudadas em detalhes, mais adiante.

2.5 O operador logístico

As atividades logísticas tradicionais (como transporte, armazenagem e controle de estoques) eram geralmente realizadas por setores internos de apoio à operação principal da organização.

Na busca de maior competitividade, diversas organizações têm procurado, como alternativa, fornecedores capacitados para oferecer estes serviços, permitindo às organizações uma liberação de tempo para se dedicarem ao seu *core business*. De forma genérica, a realização destes serviços está sendo feita pelas prestadoras de serviços logísticos. Quando o provedor destes serviços realiza diversas atividades de forma coordenada, pode ser classificado como um OL.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML) define o OL como:

o fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar todas as atividades logísticas ou parte delas, nas várias fases da cadeia de abastecimento de seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades consideradas básicas: controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes (NOVAES, 2004, p.328).

Esta definição não deixa explícita a questão da integração das atividades, como apresentado por Sink e Langley Jr. (1997 p.170), segundo o qual “as atividades deveriam ser conduzidas de maneira integrada ou coordenada”. Para Razzaque e Sheng (1998) o OL se diferencia do prestador de serviços tradicional principalmente pela forma integrada com que realiza as atividades, buscando personalizá-las a seu cliente.

Fleury, Wanke e Figueiredo (2000, p.134) definem OL como *“um fornecedor de serviços logísticos integrados, capaz de atender a todas ou quase todas as necessidades logísticas de seus clientes, de forma personalizada”*. Nessa definição há explicitamente menção à questão da integração das atividades e adiciona a caracterização de um serviço personalizado, de acordo com a necessidade do cliente.

Devido a esta natureza específica de integração e personalização, a contratação do OL deve ocorrer de forma totalmente diversa da simples aquisição de serviços logísticos (RAZZAQUE; SHENG, 1998).

A necessidade de atender às exigências específicas do cliente requer do OL conhecimento e habilidades universais, em lugar de conhecimento específico, que pode ser oferecido de forma padronizada. A realização das atividades de forma integrada requer do operador um foco mais amplo, abrangendo atividades de transporte, armazenagem, informação, que devem ser realizadas em conjunto. Esta visão integrada permite buscar a redução de custos na cadeia, no lugar de redução de custos em atividades. Os objetivos que passam a ser perseguidos são de longo prazo e não mais de curto prazo para proporcionar os resultados esperados.

Os autores falam da questão contratual, que não necessariamente está presente em todas as situações em que a terceirização ocorre com um OL. Se houver a necessidade de um contrato, este priorizará um longo prazo, tornando mais difícil sua negociação e escopo, resultando também num maior custo de troca, para as partes envolvidas. Em contrapartida, relacionamentos regidos por contrato trazem o benefício do maior comprometimento entre as partes e a concordância no estabelecimento das informações que regem o contrato.

A Tabela 2.1 mostra algumas destas características, apontando esta distinção.

Tabela 2.1 – Diferenças na contratação de serviços logísticos tradicionais e do operador logístico

Prestação de serviços logísticos tradicionais	Prestação de serviços pelo OL
Serviços padronizados	Serviços personalizados
Foco em atividades únicas: transporte ou armazenagem, por exemplo	Foco em atividades múltiplas, de forma integrada: transporte multimodal, gerenciamento de estoques, sistemas de informações logísticas, por exemplo
Objetivo de redução do custo específico da atividade contratada	Objetivo de redução do custo total, provendo melhor serviço ao cliente e maior flexibilidade
Contratos de curto prazo de duração	Contratos de duração mais longa
Requer conhecimento específico da atividade contratada	Requer conhecimentos e habilidades universais no âmbito da logística
Negociação dos contratos realizada de forma rápida	Negociação dos contratos tende a ser mais demorada
A contratação de forma simplificada implica em menores custos de troca	A contratação mais complexa leva a maiores custos de troca

Fonte: adaptada de Razzaque e Sheng (1998, p.91)

Do ponto de vista operacional, os operadores logísticos podem ser divididos em duas categorias – baseados em ativos e baseados em informação e gestão. Os primeiros se caracterizam por possuírem investimentos próprios em ativos e oferecerem serviços associados a estes – transportes, armazenagem, etc. O segundo grupo não opera com ativo próprio e oferece serviços de gerenciamento de informações e soluções, visando facilitar as atividades numa cadeia de suprimentos (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000; BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Para este estudo, consideram-se essenciais duas características para diferenciar o OL do 3PL convencional – integração e personalização. O OL busca atender seu cliente de forma específica, oferecendo a realização de diversas atividades logísticas, mas com visão integrada. O OL pode, assim, ser definido como *“um provedor de serviços terceirizados que oferece múltiplos serviços de logística,*

realizando as atividades com visão integrada, objetivando a customização de seu cliente e criando relacionamentos de longo prazo, de forma a obter mais benefícios mútuos nesta relação”.

O aumento da competitividade tem forçado a necessidade de orientação mais estratégica na terceirização, sendo este o grande motivo pelo qual se presencia, atualmente, o crescimento da presença dos operadores logísticos.

2.6 Parcerias e alianças estratégicas em logística

Observa-se, atualmente, a prática de busca por relacionamentos mais próximos, em busca de vantagens competitivas como redução de custos logísticos; redução dos inventários; aumento de qualidade; avanços em tecnologia; aumento de flexibilidade estratégica e melhoria no nível de serviço (LAARHOVEN; BERGLUND; PETERS, 2000; SKJOETT-LARSEN, 2000; RINEHART et al., 2004; MIN et al., 2005).

Contudo os pesquisadores alertam que, embora a parceria na cadeia de suprimentos seja sempre destacada pelos benefícios que pode produzir para ambas as partes, isto raramente acontece, principalmente devido às diferenças nos interesses individuais das empresas envolvidas.

Para Simatupang e Sridharan (2002, p.19), a colaboração na cadeia de suprimentos é essencial para um resultado efetivo na gestão de atendimento à demanda, entre supridores e o varejo. Definem *cadeia de suprimentos colaborativa* como uma forma em que *“duas ou mais companhias independentes trabalham conjuntamente para planejar e executar operações de cadeia de suprimentos com sucesso maior do que atuando isoladamente”.*

Uma ampla pesquisa desenvolvida por Min et al. (2005, p. 251) conclui que a maximização dos benefícios é alcançada quando a colaboração está voltada para a customização do cliente e principalmente quando as partes investem um grande esforço para manter a colaboração – *“colaboração é boa, mas na realidade é somente tão boa quanto você a faz”.*

Para Narus e Anderson (1996) alianças estratégicas e parcerias ocorrem em cadeia de suprimentos quando empresas independentes cooperam entre si compartilhando recursos e capacidades para alcançar as necessidades mais

específicas dos clientes. Com esta união de forças, os parceiros podem explorar oportunidades que não poderiam, se agissem de forma isolada.

Para Porter (1989, p.33)

coalizões são alianças de longo prazo com outras empresas que não correspondem a uma fusão total, como sociedades em cota de participação, licença e contratos de fornecimento. As coalizões envolvem coordenar ou compartilhar cadeias de valores com sócios da coalizão, o que amplia o escopo efetivo da cadeia da empresa.

Diversos autores elaboraram estudos sobre parcerias, sugerindo tipologias de relacionamentos (WEBSTER JR., 1992; KANTER, 1994; LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996 e 1999; CANNON; PERREAULT JR., 1999; RINEHART et al., 2004;). Uma síntese de suas propostas é discutida a seguir.

2.6.1 Tipologia de relacionamentos de Lambert, Emmelhainz e Gardner

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996 e 1999) justificam a necessidade de se estudar parcerias a partir da constatação do crescimento da utilização de provedores terceirizados em serviços de logística. Segundo os autores, nem todos os relacionamentos levam a um resultado de sucesso. Com base em uma pesquisa estudando diversos relacionamentos entre organizações líderes, propuseram uma tipologia de relacionamentos empresariais. Consideram que a obtenção de alguns benefícios (reconhecidos pelas partes como resultantes da parceria) estimula a formação desta parceria: aumento da eficiência em custos e utilização de ativos; melhoria no nível de serviço ao cliente; vantagem no mercado, como acesso à tecnologia e inovação; crescimento e estabilização do lucro. Propõem também que diversos elementos do ambiente empresarial podem contribuir para o crescimento e fortalecimento da parceria: compatibilidade entre as corporações; compatibilidade da filosofia e técnicas gerenciais; mutualidade – desejo de desenvolver objetivos de longo prazo em comum; simetria – importância relativa das empresas em termos de tamanho, participação de mercado e valor da imagem; exclusividade na parceria.

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999 p.166) definem parceria como

uma relação customizada de negócio baseada em confiança mútua, aberta, com compartilhamento de riscos e benefícios que garantam uma vantagem competitiva, resultando em desempenho do negócio superior ao que seria obtido pelas empresas individualmente.

Os autores destacam a importância da customização no relacionamento, ou seja, a parceria deve levar em consideração as necessidades específicas de cada parte e o relacionamento deve buscar atender a estas necessidades individuais, como uma questão chave para a obtenção de ganhos adicionais. Propõem que os tipos de relacionamentos ocorrem em um *continuum* desde uma relação que denominam *queda-de-braço* (*arm's length*), até a integração vertical. A Figura 4 ilustra estes relacionamentos.

Figura 4. Tipologia de relacionamentos de Lambert, Emmelhainz e Gardner

Fonte: adaptada de Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996)

O primeiro grupo – *queda-de-braço* – caracteriza-se por um relacionamento entre duas organizações realizando negócios, como, por exemplo, vendedores oferecendo bens e serviços padronizados a uma ampla gama de clientes, em condições e termos padrões. O relacionamento termina quando cessa a troca, embora esta possa se estender por um longo período de tempo. Os autores não a consideram uma parceria, pois não contém elementos de compromisso entre as partes, nem há elementos de operação compartilhados.

Em sua pesquisa identificaram que as parcerias podem ser representadas em três tipos:

- a) *Tipo I*: quando as organizações reconhecem uma à outra como parceiras, numa base limitada, coordenando atividades e planejamento. A parceria

tem geralmente um foco de curto prazo e envolve apenas uma área funcional ou divisão de cada organização;

- b) *Tipo II*: as organizações atuam além da simples coordenação de atividades e planejamento. Há envolvimento de múltiplas divisões e funções. Não se espera da parceria que tenha duração “eterna”, mas o foco é de longo prazo;
- c) *Tipo III*: as organizações compartilham um expressivo nível de integração. Cada parte vê a outra como extensão de sua própria empresa. De uma forma geral, não existe uma “data final” para o final da parceria.

Para os autores, *joint venture* e integração vertical não são consideradas parcerias, pois envolvem algum grau de participação acionária, mas destacam que os relacionamentos tipo parcerias podem produzir resultados positivos como os obtidos nestas alianças estratégicas.

2.6.2 Tipologia de relacionamentos de Rinehart et al.

Rinehart et al. (2004) ressaltam que as empresas têm buscado o estabelecimento de relacionamentos mais próximos em busca de redução de custos dos produtos, da redução do *time-to-market*, da melhoria na qualidade, de avanços tecnológicos e da melhoria no desempenho dos serviços.

Um estudo elaborado por estes pesquisadores, a partir de uma ampla pesquisa junto a executivos de indústrias, apresenta uma proposta de classificação de relacionamentos entre comprador-fornecedor. Resulta em sete tipos de esquemas, formados por um *continuum* desde as relações governadas pelo mercado, em um extremo, até sistemas envolvendo aquisição no outro extremo. O estudo baseou-se em três atributos, considerados essenciais para o estabelecimento de parcerias: confiança (tanto no nível pessoal – relacionamento entre os gerentes – como no nível organizacional); grau de interação entre as partes; compromisso das partes para o estabelecimento do relacionamento.

A Figura 5 mostra os sete grupos de relacionamentos.

Figura 5. Tipologia de relacionamentos de Rinehart et al.

Fonte: adaptada de Rinehart et al. (2004)

As denominações originais são mantidas, uma vez que a tradução pode causar alguma perda de sentido da expressão escolhida pelos autores e uma explicação sucinta de suas características é apresentada a seguir.

- a) *non-strategic transaction*: é a relação mais básica segundo os autores e refere-se a transações não estratégicas, em que a característica principal é que as partes se sentem pouco vinculadas umas às outras, pois há ampla disponibilidade ou de suprimento ou de demanda no mercado. Ocorrem tanto para transações simples como múltiplas, mas sempre dominando uma relação de queda-de-braço;
- b) *administered relationship*: é para os autores a classificação mais simples de um “relacionamento”. Muito semelhante à *non-strategic transaction*, apresenta um maior grau de investimento no relacionamento para a efetivação das transações. Este investimento é, porém, de proporções modestas. Contempla também transações simples ou múltiplas;
- c) *contractual relationship*: refere-se a relacionamentos governados por contratos, refletindo a necessidade de um controle formal nas atividades entre o fornecedor e o cliente. Exige um nível maior de envolvimento pessoal pelas partes do que nos relacionamentos anteriores (*non-strategic* e *administered relationship*), mas inferior às próximas formas de relacionamentos;
- d) *specialty contract relationship*: esta denominação justifica-se para contratos para situações de bens ou serviços únicos comercializados entre fornecedor e cliente. Segundo os autores é um relacionamento pouco

freqüente, ocorrendo quando existirem poucas possibilidades de suprimento e demanda;

- e) *partnership*: caracterizada como uma relação para transação simples ou múltipla, com alta orientação para o produto (importante ou crítico). Requer um elevado grau de confiança, tanto no nível pessoal como organizacional, um comprometimento médio entre as partes e apresenta também um grau de interação médio;
- f) *joint venture*: expressão usualmente adotada para formas em que as partes buscam benefícios mútuos, por meio de investimento financeiro. Para os autores este relacionamento apresenta similaridade ao *contractual relationship*, diferenciando-se principalmente no elevado nível de investimento realizado pelas partes neste tipo de relacionamento;
- g) *alliance*: este termo, segundo os autores, embora bastante referenciado na literatura, não apresenta um consenso. Este relacionamento, na pesquisa dos autores, apresenta o mais elevado grau de confiança, grau de interação e comprometimento entre as partes.

2.6.3 Tipologia de relacionamentos de Webster Jr.

Para Webster Jr. (1992), o correto gerenciamento de parcerias estratégicas, com o claro posicionamento relativo entre compradores e clientes, será necessário para se atingir um desempenho superior na entrega de valor para o cliente. Propõe em seu estudo um *continuum* com sete formas de relacionamentos, desde a pura transação (*transactions*), em um extremo, até a organização hierarquicamente integrada (*vertical integration*) em outro. Os três primeiros grupos, segundo o autor, não apresentam a característica de parceria, com o mercado exercendo grande influência no relacionamento.

A Figura 6 mostra os sete tipos de relacionamentos.

Figura 6. Tipologia de relacionamentos de Webster Jr.

Fonte: adaptada de Webster Jr. (1992)

As denominações originais também são mantidas, visando evitar a perda de sentido da expressão escolhida pelos autores e uma explicação sucinta de suas características é apresentada a seguir:

- a) *transactions*: o autor define este relacionamento como uma transação única entre dois elementos econômicos ocorrendo num mercado competitivo. Cada transação ocorre de forma independente, onde os compradores buscam essencialmente menores preços, aproveitando-se de um mercado de livre concorrência. O autor sugere que este relacionamento é raro, servindo com o propósito de marcar o início teórico de um *continuum*, pois esta transação não envolve marcas, preferências ou diferenças entre os produtos ofertados. Embora hipotética, é uma situação que pode ser encontrada na aquisição de *commodities*, numa típica transação de queda-de-braço, visando sempre o menor preço;
- b) *repeated transactions*: o relacionamento seguinte refere-se a transações repetitivas (múltiplas) de produtos de consumo ou industriais com marcas definidas. Esta situação torna o papel da promoção e propaganda fundamentais para atingir o cliente e conquistar sua lealdade. Contudo, o objetivo final é a transação, embora repetitiva, não havendo importância para a continuação do relacionamento entre as partes;
- c) *long-term relationships*: neste relacionamento de longo prazo, o preço é apenas um ponto de referência para uma negociação que se processa baseada em dependência mútua e não apenas ditada pelas condições do mercado. Aspectos como qualidade, condições de entrega, suporte técnico se tornam fundamentais. Para o autor, mesmo sendo um

relacionamento de longo prazo, inúmeros relacionamentos apresentam característica de uma negociação adversária, tipo queda-de-braço;

- d) *buyer-seller partnership*: para o autor esta é uma parceria real. Os parceiros apresentam total dependência um do outro e confiança mútua. Na transação os preços são negociados, com influência do mercado, mas não regulados pelo mesmo. Há um comprometimento para a manutenção de uma relação de longo prazo e esta estabilidade permite o desenvolvimento de políticas duradouras e compartilhamento de informações;
- e) *strategic alliances*: para o autor este relacionamento requer a formação de uma nova entidade, como, por exemplo, um grupo de desenvolvimento de produto ou um time de projeto de pesquisa. Uma das características centrais, que a diferencia dos relacionamentos anteriores, é o compromisso das partes na adoção de um objetivo estratégico comum de longo prazo e o compartilhamento de recursos. O autor considera a *joint venture* um tipo de *aliança estratégica*, com a diferença de que, neste caso, há a formação de uma nova empresa;
- f) *network organization*: é uma estrutura corporativa complexa que envolve diversas funções como desenvolvimento e gestão das alianças estratégicas, coordenação de recursos financeiros e técnicos, definição da competência central e da estratégia global, gerenciamento das informações que fluem na rede, desenvolvimento de parcerias com os clientes, que são a chave para as empresas competirem com sucesso no mercado;
- g) *vertical integration*: é a tradicional integração vertical, onde diversas etapas do negócio são executadas e controladas pela mesma empresa. Para o autor, o novo paradigma de organização em rede traz a vantagem de uma melhor definição da competência central e conseqüente aprimoramento nesta competência, na mudança de custos fixos para custos variáveis, ao se mudar da posição de proprietários para parceiros.

2.6.4 Tipologia de relacionamentos de Cannon e Perrault Jr.

Para Cannon e Perrault Jr. (1999), o conhecimento da correta forma de se inter-relacionar e conduzir parcerias permite aos gerentes uma melhor gestão no ambiente de incertezas, contribuindo com o incremento da eficiência por meio de redução de custos totais; melhoria no desenvolvimento de produtos e alcance de mercados e o conseqüente atendimento das necessidades dos clientes. Propõem em seu estudo oito formas de relacionamentos. Muito embora os autores rejeitem a simplificação das categorias estarem formando um *continuum*, no resultado de sua pesquisa, admitem que as quatro categorias finais são as que apresentam um relacionamento mais próximo entre as partes e, inversamente, as três primeiras envolvem uma transação semelhante à tradicional queda-de-braço entre as partes.

Os pesquisadores basearam-se em seis fatores, considerados chave para o estabelecimento de parcerias: vínculos operacionais; troca de informações; vínculos legais; normas cooperativas; adaptação pelo vendedor e adaptação pelo comprador.

A Figura 7 mostra os oito grupos de relacionamentos.

Figura 7. Tipologia de relacionamentos de Cannon e Perrault Jr.

Fonte: adaptada de Cannon e Perrault Jr. (1999)

As denominações originais são mantidas, visando evitar a perda de sentido da expressão escolhida pelos autores e uma explicação sucinta de suas características é apresentada a seguir:

- a) *basic buying and selling*: este relacionamento representa uma troca muito simples, em que o papel do vendedor é oferecer um produto de rotina que atende a necessidade básica do comprador;
- b) *bare bones*: este segundo grupo forma um relacionamento básico, é semelhante ao anterior diferindo um pouco pela existência de alguns

vínculos operacionais de rotina entre as partes, que são neste caso um pouco mais fortes, porém ainda modestos;

- c) *contractual transaction*: é um relacionamento governado por um contrato, apresentando por esta razão um alto nível de *vínculo legal*. Devido a esta característica, as outras formas de cooperação e vínculos são mínimas;
- d) *custom supply*: este relacionamento representa a situação típica de um suprimento comercial, com influência do mercado competitivo, utilização de múltiplos fornecedores, resultando em baixo foco em cooperação;
- e) *cooperative systems*: este grupo representa empresas que se unem fortemente nas questões operacionais, visando incrementar a velocidade dos fluxos e acurácia no atendimento aos pedidos, mas apresentam baixo grau de adaptação à outra parte;
- f) *collaborative*: neste grupo os relacionamentos são altamente colaborativos, com elevada cooperação mútua e alto grau de troca de informações. É um relacionamento comumente associado com fornecedores únicos (*single sourcing*), onde há elevado grau de confiança no fornecedor, embora com pouca ou média adaptação das partes;
- g) *muttually adaptive*: esta forma de relacionamento apresenta um elevado grau de adaptação tanto pelo vendedor como pelo comprador e um alto grau de vínculos operacionais e troca de informações. Também são representados por fornecedores únicos, exigindo alta confiança do comprador para com o vendedor;
- h) *customer is the king*: como o próprio nome diz, sugere uma relação onde o *comprador é o rei*, em virtude da elevada adaptação do vendedor. Há elevados graus de vínculos operacionais, troca de informações e até vínculos legais. Neste relacionamento, vendedores e compradores estão unidos de forma próxima e cooperativa.

Nesse estudo os autores apresentam uma interessante análise destes grupos, a partir do ponto de vista do comprador, em relação a duas situações: *complexidade do suprimento* e *importância do suprimento* para o comprador.

A *complexidade do suprimento* pode ser vista como um *continuum* de situações de suprimento, em que as condições de *procurement* se tornam progressivamente mais difíceis para o comprador. Para superar os obstáculos deste

procurement, o comprador tende a formar um relacionamento mais próximo com o fornecedor. Assim, relacionamentos tipo *basic buying and selling*, *bare bones*, *contractual transaction* e *custom supply* são mais frequentes em situações com o mercado supridor competitivo, decisão de compra não complexa e um mercado estável. Inversamente, *muttually adaptive* e *customer is king* ocorrem quando há poucas opções de suprimento, o mercado supridor é dinâmico e a complexidade de suprimento é alta.

A importância do suprimento também pode ser analisada como um *continuum* refletindo a crescente importância do suprimento para o comprador. Nas situações em que a importância é maior para o cliente, encontram-se as formas de relacionamento *customer is king*, *muttually adaptive*, *collaborative* e *cooperative systems*. Ao contrário, quando o suprimento for menos importante, são mais comuns os relacionamentos tipo *basic buying and selling*, *bare bones*, *contractual transaction* e *custom supply*.

2.6.5 Tipologia de relacionamentos de Kanter

Para Kanter (1994, p.96) alianças entre companhias, independentemente de sua duração e objetivos, sendo uma boa parceria, podem ser vistas como um ativo corporativo chave, uma vantagem colaborativa. Justifica dizendo que “*numa economia global, uma habilidade bem desenvolvida para criar e sustentar colaborações frutíferas dá às companhias significativa vantagem competitiva*”. A autora propõe que os arranjos cooperativos entre as organizações podem variar num *continuum* desde o mais fraco e distante, até o forte e próximo. Apresenta três tipos de relacionamentos, mostrados na Figura 8.

Figura 8. Tipologia de relacionamentos de Kanter

Fonte: adaptada de Kanter (1994)

As denominações originais também são mantidas, visando evitar a perda de sentido da expressão escolhida pelos autores e uma explicação sucinta de suas características é apresentada a seguir:

- a) *mutual service consortia*: neste relacionamento, empresas similares combinam recursos com o objetivo de ganhar benefícios que seriam muito caros para serem obtidos sozinhos;
- b) *joint ventures*: para a autora, este tipo de relacionamento se caracteriza por empresas que se unem buscando competências umas das outras, formando uma nova empresa e operando de forma independente;
- c) *value-chain partnerships*: a forma mais forte de colaboração, na qual diferentes organizações, com competências distintas, mas complementares, se unem para criar valor ao cliente final. Neste relacionamento o comprometimento entre as partes tende a ser alto, os parceiros tendem a desenvolver atividades conjuntas em diversas funções, resultando em um relacionamento que implique em grandes mudanças nas organizações de cada parceiro.

Esta autora enfatiza a importância dos aspectos pessoais nas relações entre empresas e utiliza a metáfora de um relacionamento humano para explicar os passos para o processo de construção de uma aliança: corte (atração e descobrimento de compatibilidades); noivado (estabelecimento de planos e compromissos conjuntos); cotidiano (descoberta das diferenças e caminhos para superá-las); vida conjugal madura (as empresas descobrem que a colaboração levou a acomodações e mudanças internas).

Para ela, a parceria verdadeira, que produz valor real a partir do relacionamento, ocorre quando as organizações envolvidas aprendem a colaborar e desenvolvem mecanismos para superar as dificuldades e diferenças interpessoais e organizacionais, atingindo cinco níveis de integração:

- a) estratégica: envolve o contínuo relacionamento entre os dirigentes para a discussão de metas e mudanças em cada companhia. A autora enfatiza a necessidade da participação dos líderes, considerando que esta tarefa não é delegável;
- b) tática: desenvolvimento de planos e ações conjuntas, conduzida pela média gerência;

- c) operacional: conduzida pelos responsáveis das atividades do cotidiano;
- d) interpessoal: essencial para a criação de valor futuro;
- e) cultural: atingida por meio de pessoas com habilidades de comunicação, preocupação com a cultura e desejo de superar as diferenças entre as organizações.

Os trabalhos apresentados mostram a grande importância que os estudos de parceria entre organizações significam para acadêmicos e práticos. Contudo, mostram também não haver um modelo que possa ser considerado consensual e adaptado para todas as situações de parceria.

O próprio significado da palavra *parceria*, muitas vezes utilizado como sinônimo para *aliança*, demonstra a falta de uma terminologia única na literatura. Como exemplo Ellram e Hendrick (1995, p.41) definem como *“parceria ou aliança, um relacionamento contínuo entre duas empresas que envolve o compromisso por um período entendido de tempo, o compartilhamento mútuo de informação, riscos e prêmios oriundos do relacionamento”*.

Os pesquisadores Bagchi e Virum (1998, p.193) utilizam o termo *aliança logística* como *“um compreensivo arranjo de parceria incluindo uma larga e completa gama de produtos e serviços numa base de longo prazo”*.

Bowersox (1990, p.38) também não diferencia aliança de parceria chamando *aliança logística* de *“um negócio especial no qual as partes [parceiras] procuram se beneficiar da sinergia de trabalharem em conjunto”*.

2.6.6 Tipologia de relacionamentos proposta

A proposta, neste trabalho, de uma tipologia de relacionamentos considera os termos *parceria* e *aliança* como sinônimos e estabelece um *continuum* desde uma relação denominada *relações comerciais*, passando por diversos níveis de *parcerias/alianças* e relações do tipo *joint ventures* até a *integração vertical*.

A Figura 9 ilustra estes relacionamentos.

Figura 9. Tipologia de relacionamentos proposta

Fonte: elaborada pelo autor

A proposta busca sintetizar as diversas idéias contidas nos vários modelos de relacionamentos apresentados, que, embora contenham nomes diferentes, apresentam pontos em comum nesta discussão.

O primeiro grupo – *relações comerciais* – refere-se a um nível de relacionamento básico, sem a característica de aliança ou parceria estratégica. Busca-se neste relacionamento, essencialmente, vantagens momentâneas, representadas pelas transações únicas, ou mesmo múltiplas, mas sempre com o propósito de ganho a curto prazo. A variável custo é sempre dominante, levando a negociações do tipo *queda-de-braço*, resultando numa relação de tradicional formato perde-ganha. Ocorre normalmente em condições de livre mercado, com bens e serviços sendo oferecidos por diversos fornecedores, com preços sofrendo grande influência do mercado. A busca da melhor condição de compra leva a uma competição entre diversos fornecedores, não havendo compromisso ou objetivos com nenhum destes, a não ser o resultado da própria transação.

As parcerias ou alianças podem ocorrer em diversos níveis. A intensidade do relacionamento depende de alguns fatores apresentados na literatura: *grau de*

confiança entre as partes – este aspecto depende não apenas dos gerentes envolvidos, mas também de estruturas organizacionais que facilitem esta mútua confiança; *nível de interação* – envolvendo o volume de negócios entre as partes, a frequência de comunicação, a abrangência dentro das organizações (quantidade de áreas envolvidas); *comprometimento no relacionamento* – se há busca por objetivos estratégicos comuns, de longo prazo; se há compartilhamento de informações de nível estratégico; se o compartilhamento de objetivos e informações leva a um maior investimento nas organizações; se há interesse mútuo em desenvolver atividades conjuntas em diversas áreas.

No modelo proposto, esses fatores foram consolidados em um critério denominado de *grau de comprometimento estratégico*, com as parcerias variando entre baixo e alto grau de comprometimento:

- a) *baixo grau de comprometimento estratégico*: simboliza uma parceria fraca, com menor grau de confiança entre as partes, um nível de interação limitado a algumas atividades ou certos departamentos e um pequeno comprometimento no relacionamento, refletindo num compartilhamento de informações, objetivos e atividades conjuntas de forma limitada. Há, contudo, pelas partes, um reconhecimento como parceiros. Buscam obter vantagens e benefícios que não alcançariam sem a parceria;
- b) *alto grau de comprometimento estratégico*: simboliza uma parceria sólida, por esta razão denominada por diversos estudiosos de aliança estratégica. Neste tipo de relacionamento, deve existir uma confiança mútua elevada, de forma a permitir a busca de objetivos estratégicos em conjunto, por meio de elevado nível de interação e comprometimento no relacionamento entre as organizações parceiras. A integração deve ocorrer, entre as áreas envolvidas, nos diversos níveis – operacional; tático e estratégico – no aspecto pessoal e interorganizacional. É uma parceria de longo prazo, sem data definida para terminar.

Kanter (1994) chamou este relacionamento de *parceria de cadeia de valores* (*value-chain partnership*) numa referência ao conceito de cadeia de valores apresentado por Porter (1989). Esta denominação reflete bem o espírito da parceria em seu nível mais elevado e a autora considera esta relação como o extremo de um *continuum*, uma parceria além da *joint venture*. Autores que diferenciam parceria de

aliança, como Rinehart et al. (2004), também posicionam a *aliança* no extremo do *continuum*, após a *joint venture*. Para Webster Jr. (1992) a *joint venture* é uma forma de aliança estratégica (*strategic alliances*), diferenciando-se desta pela necessidade de formação de uma nova empresa.

Para Tyndall et al. (1998), a criação de uma *joint venture* – uma companhia nova, criada para gerenciar os processos e informações logísticas – pode trazer muitos benefícios estratégicos para a empresa que a contrata como uma terceirizada. Porém, na visão desses autores, esta nova empresa atuaria de forma dedicada e estes resultados positivos somente seriam alcançados se houvesse um relacionamento aberto, com troca de informações, compartilhamento de ganhos e perdas, um comprometimento total.

Na proposta apresentada neste estudo, a *joint venture* está separada do *continuum* da parceria, pois como os diversos autores retratam, é uma união entre empresas, buscando interesses em comum, sempre com a formação de uma nova organização.

O extremo dos relacionamentos é representado pela *integração vertical*, que ocorre quando uma empresa executa e controla diversas etapas da sua cadeia de suprimentos. Com a atual tendência de desintegração, passando as atividades para terceiros, é muito importante que as relações se estabeleçam dentro de uma forma de parceria ou aliança, mantendo o aspecto de empresa única, quando integra todas as funções.

Alguns autores propuseram formas de relacionamento baseadas nas relações contratuais entre as partes. A proposta de tipos de relacionamentos, aqui apresentada, não está considerando a condição da existência ou não de contratos para se administrar o contato. Esta questão, analisada no contexto de uma cadeia de suprimentos, remete à idéia de *governança* da cadeia ou de parte dela e é discutida na apresentação do modelo de gestão.

2.7 Modelo de negócio

Este item tem o objetivo de discutir o conceito adotado na literatura sobre *modelo de negócio*, descrevendo em seguida as etapas para o desenvolvimento de um modelo de negócio. Esta discussão embasará a proposição dos modelos de

negócios para serem aplicados ao segmento escolhido – o de redes de restaurantes *fast food*.

O termo *modelo de negócio*, tradução da expressão original *business model*, recebeu, recentemente, grande destaque na literatura de gestão, provocado principalmente pela explosão das empresas conhecidas como “ponto.com”, quando se começou a enfatizar que a existência de um modelo de negócio seria um pré-requisito para o sucesso do negócio (BETZ, 2002; MAGRETTA, 2002; KEEN; QURESHI, 2006). Contudo os mesmos pesquisadores alertam que esta discussão foi mal conduzida, principalmente em função dos múltiplos fracassos daqueles tipos de organizações. Associar estes fracassos a um modelo de negócio mal desenhado é, no mínimo, uma visão distorcida. Um bom modelo de negócios continua sendo essencial para o sucesso das organizações, mas é preciso entender que inúmeros fatores são determinantes para o sucesso, além do projeto de modelo de negócios, como, por exemplo, a estratégia do negócio, a influência do ambiente externo da organização e outros.

A pesquisa elaborada por Elliot (2002) apud Keen e Qureshi (2006 p.2) corrobora com esta idéia. Foi realizada com empresas de varejo, no formato *e-commerce*, em oito países, concluindo que “*o modelo de negócio é um pré-requisito para o sucesso, mas a determinante do sucesso ou do fracasso reside na capacidade da organização em customizar tanto o modelo como a estratégia a ser seguida, de acordo com a dinâmica do mercado*”.

O modelo é um quadro simplificado do mundo real. Tem a finalidade de descrever e explicar as relações empíricas encontradas. Para Lave e March (1975), do modelo podem ser feitas suposições de inter-relações, deduzidos novos resultados e a partir de sua validade expandir em novos modelos ou generalizações.

Para Betz (2002), o modelo de negócios é uma abstração de um negócio, devendo identificar como este pode ganhar dinheiro de forma lucrativa. Sugere utilizar o conceito de sistemas pelo enfoque entrada-saída (CHURCHMAN, 1972) para mostrar como as entradas (recursos) da organização são transformadas em saídas, gerando valor agregado para os clientes. As entradas são formadas por recursos tangíveis como pessoas, equipamentos, utilidades, fluxo de caixa, etc. e recursos intangíveis como capacidade de gestão, marca, relacionamentos com clientes e fornecedores, etc. O processo do negócio consiste nas atividades e

procedimentos, por meio das quais adiciona valor, a partir dos recursos, produzindo e vendendo produtos e serviços para os clientes.

Para Magretta (2002) o modelo de negócio deve contar uma história – a de como a empresa funciona. Assim, esta história deve responder a questões essenciais como: *quem é o cliente, como o cliente avalia o negócio, como a organização ganha dinheiro com o negócio, como a organização entrega valor ao cliente a um custo apropriado?*

Para a autora, novas histórias podem ser consideradas variações das antigas, por meio da revisão dos temas e experiências das pessoas. Da mesma maneira, os modelos de negócios representam a cadeia de valores genérica, em suas variações, de acordo com o tipo de negócios. Devem incluir duas partes principais: a primeira referente às atividades envolvidas com a produção, como desenvolvimento do produto, aquisição de matérias-primas, elaboração do produto, etc. A segunda parte deve mostrar as atividades relacionadas com a venda dos produtos e serviços, como a própria transação da venda, a distribuição do produto e a entrega ao cliente.

Para Mahadevan (2000) o modelo de negócio deve apresentar os fluxos importantes para o negócio, que, para o autor, podem ser sintetizados nos fluxos de valor para os parceiros do negócio, o fluxo que representa as receitas e o fluxo logístico. O fluxo de valor deve identificar o valor obtido pelos diversos participantes da cadeia de valores do negócio, que gera o fluxo das receitas, com as organizações produzindo e entregando os produtos e serviços por meio do fluxo logístico. Assim, o modelo de negócios deve mostrar um conjunto de ações, definidas a partir das competências dos envolvidos, buscando agregar valor ao cliente final.

É importante destacar que o modelo de negócio não deve ser confundido com a estratégia do negócio. Segundo Magretta (2002) o modelo de negócio descreve como as partes da organização de um negócio interagem, como num sistema. Mas esta descrição não leva em consideração um fator crítico de desempenho: a competição. Lidar com este aspecto é o papel da estratégia. A estratégia competitiva que leva ao sucesso deve explicar como agir para ser melhor do que a concorrência. Como exemplo, a pesquisadora cita o caso da Dell, fabricante de micromcomputadores. A empresa criou um modelo de negócio pioneiro no segmento, ao vender diretamente aos clientes, enquanto todos os fabricantes de microcomputadores vendiam por meio de revendedores. Este modelo agregou valor à cadeia da Dell,

com a redução de custos pela eliminação de uma camada de fornecimento e, principalmente, com a disponibilidade de informações de seus clientes. Isso refletiu em dados precisos da demanda do mercado e permitiu um melhor controle de estoques e redução de perdas por obsolescência neste mercado marcado por uma intensa renovação. Contudo, a Dell precisou tomar decisões estratégicas importantes para o desenvolvimento da companhia, como, por exemplo, que tipo de clientes atender (consumidores domésticos ou corporações) e também que tipo de produtos oferecer.

Para Keen e Qureshi (2006) o modelo de negócio é a base para a construção da estratégia, que seguindo o modelo de negócio deve objetivar uma ação competitiva diferenciadora para a organização.

De forma semelhante, Abell (1991) afirma que a definição de um modelo de negócio é precedente e essencial para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Para o autor, uma vasta literatura define negócio a partir de duas dimensões – estratégia de produtos e estratégia de mercados – que ele considera insuficiente, propondo três dimensões para a definição de um negócio:

- a) grupos de clientes atendidos: para *quem* a organização deseja vender seus produtos e serviços, exigindo uma clara definição do tipo e tamanho de mercado que pretende atingir;
- b) funções executadas para os clientes: refere-se a *quais* produtos e serviços são prestados ao cliente;
- c) tecnologias utilizadas: analisa *como* os produtos ou serviços podem ser prestados, a partir dos recursos e competências disponíveis na organização.

Esta visão é muito semelhante à da cadeia de valores, enfoque sistêmico e relacionamentos necessários para a criação do valor para o cliente, destacado pelos demais autores para a elaboração do modelo de negócio.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.146) a estratégia no nível de negócios é *“um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente em mercados de produtos específicos e individuais”*.

A idéia expressa por Betz (2002) pode ser considerada uma síntese de todos os pensamentos apresentados: a estratégia deve prover *como* o modelo de negócio

deve operar no mercado, o que o autor denomina de *estratégia do modelo de negócio*.

A literatura sobre administração estratégica de um negócio é praticamente unânime nas considerações sobre os principais pontos de análise para o estabelecimento do planejamento estratégico: análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, valores da organização e definição de objetivos de longo prazo (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Este capítulo apresentou os principais conceitos que serão utilizados ao longo deste trabalho. Destaca-se a discussão sobre o conceito de modelo de negócio, que servirá de apoio para a proposição de modelos de negócios a serem aplicados às redes de restaurantes *fast food*. Os modelos devem mostrar as diversas formas de relacionamentos existentes entre os participantes da cadeia de suprimentos destes restaurantes, em busca de obtenção de valor para o cliente, por meio destas interações.

Os inúmeros estudos apresentados sobre relacionamentos entre as organizações, serviram de base para a proposta de tipologia de relacionamentos, que será utilizada como um dos parâmetros de caracterização dos modelos de negócios apresentados no Capítulo 6. Esta proposta é também utilizada nas discussões subseqüentes sobre a possibilidade de movimentação das redes entre os diversos modelos de negócios, discutida no Capítulo 7.

O estudo das funções logísticas e a possibilidade de sua terceirização, por meio de um provedor logístico ou de um OL, será investigado com maiores detalhes na pesquisa *survey*. A discussão sobre vantagem competitiva numa cadeia de valores, a partir das competências centrais, será retomada na análise dos estudos de caso, apresentados no Capítulo 7.

CAPÍTULO 3: O SETOR DE *FOOD SERVICE* E AS CADEIAS DE RESTAURANTES *FAST FOOD*

Este capítulo apresenta o segmento de FS, discute sua importância na economia e destaca o papel das redes de restaurantes tipo *fast food*, formadas pelas redes de franquia. Discute com detalhes os serviços logísticos das cadeias de restaurantes *fast food*, analisando os *trade-offs* envolvidos no processo de terceirização de serviços logísticos. Analisa os relacionamentos na cadeia de distribuição dos restaurantes *fast food* e, ao final, discute o impacto da terceirização dos processos logísticos nas redes de restaurantes.

Neste trabalho é adotada a definição de varejo feita por Kotler e Armstrong (2003, p.336): “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não empresarial”. Assim, muitas indústrias, atacadistas e também varejistas realizam esta atividade de varejo, embora a maioria seja feita por *varejistas*, por intermédio de lojas.

Pela definição apresentada, a atividade de fornecimento de refeições ao consumidor se enquadra como varejo, atingindo o consumidor final por meio das lojas, que são os restaurantes.

As lojas de varejo podem se apresentar de forma independente ou de forma agrupada, como uma *rede de lojas*, definida como “um grupo formado por duas ou mais lojas de propriedade e controle comuns” (Ibid., p.340). Esta formação propicia uma série de benefícios advindos principalmente da escala, como compras em grandes quantidades, promoções únicas, controle de estoques centralizados, em comparação com as lojas independentes.

Outra forma de agrupamento, que ocorre por meio de um contrato, é a *franquia*, definida como “uma associação contratual entre um franqueador e franqueados (empresários independentes que compram o direito de possuir e operar uma ou mais unidades no sistema de franquia)” (Ibid., p.340).

Assim, neste trabalho, são adotadas as seguintes nomenclaturas: os restaurantes pertencentes a uma mesma franquia (que podem ou não pertencer à mesma pessoa ou organização) são denominados de *rede de restaurantes* ou *cadeia de restaurantes*; cada unidade do varejo é chamada indistintamente de *restaurante* ou *loja* e o consumidor do restaurante é tratado como *cliente*.

3.1 Considerações sobre o setor de *Food Service*

O mercado de FS é representado pelos estabelecimentos que fornecem alimentação aos clientes que procuram refeições fora dos seus lares. 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 FS, 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.

Segundo estimativas da ABIA (2006), a indústria de alimentos teve um faturamento em 2004 de R\$ 176,1 bilhões. Descontando-se os valores referentes à exportação (R\$ 50,0 bilhões) e à importação (R\$ 3,4 bilhões) obtém-se, como resultado final, o consumo aparente de R\$ 129,5 bilhões, destinados ao mercado interno. Deste total, a maior parte foi distribuída pelos supermercados – R\$ 95,5 bilhões – e o restante pelos diversos canais de FS, num montante de R\$ 34,0 bilhões, representando cerca de 26,3% do total dos alimentos consumidos.

A Tabela 3.1 mostra a distribuição destas vendas da indústria de alimentos em 2004, para o mercado interno, segundo os dois principais canais.

Tabela 3.1 – Distribuição das vendas da indústria de alimentos para o mercado interno em 2004

Consumo aparente da indústria de alimentos (2004)	R\$ bilhões	% sobre o total
Total da indústria de alimentos	129,5	100,0
Supermercados	95,5	73,7
<i>Food service</i>	34,0	26,3

Fonte: ABIA (2006)

Ainda segundo a ABIA (2006), a receita total do setor de FS superou R\$ 79 bilhões em 2004. A Tabela 3.2 mostra a receita deste setor e a estimativa de receita dos diversos canais que o compuseram, em 2004.

Tabela 3.2 – Distribuição da receita do setor de *Food Service* em 2004

Receita do setor de FS (2004)	(R\$ bilhões)	% sobre o total
<i>Food Service</i>	79,3	100,0
Restaurantes comerciais	18,3	23,1
Padarias	11,6	14,6
Bares	10,2	12,9
Cadeias de <i>fast food</i>	9,5	12,0
Lanchonetes	8,8	11,1
Refeitórios industriais	5,6	7,1
Hotéis / Motéis	3,2	4,0
Catering	1,7	2,1
Outros	10,4	13,1

Fonte: ABIA (2006)

Os resultados do FS mostram que o setor está em franca ascensão. O crescimento acumulado das vendas, de 1995 até 2004, foi de 191%. No mesmo período, o setor de varejo alimentício tradicional cresceu 107%, segundo dados da ABIA (2006). Diversos fatores contribuem para este crescimento, como a mudança de hábitos alimentares, 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.

Dados do IBGE apontam que um quarto das refeições no Brasil são consumidas fora do lar e, nos grandes centros urbanos, este número pode chegar a um terço, acompanhando uma tendência mundial: nos Estados Unidos as refeições fora do lar representam 50% e na Europa 71%!

A maior participação das mulheres na população economicamente ativa (PEA) no Brasil trouxe, conseqüentemente, uma redução no tempo de preparação

das refeições e um aumento no gasto com despesas em alimentação fora de casa, como mostra a Tabela 3.3.

Tabela 3.3 – Evolução do tempo de preparação das refeições

Ano	Mulheres na PEA	Tempo de preparação das refeições	Gastos em alimentação (%)	
			Em casa	Fora de casa
1971	23%	2 horas	92,5	7,5
1997/98	40%	15 minutos	88,1	11,9
2001	42%	15 minutos	87,0	13,0
2004	47%	11 minutos	73,0	27,0

Fonte: ABIA (2006)

Um formato de organização que tem se destacado no setor de FS é o de franquias, que permite um crescimento organizado, com grande velocidade.

3.2 O sistema de franquia

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)*”.

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.

O sistema de *franchising* teve sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos, concretamente no ano de 1862. Nesta data a Singer Sewing Machine Company, fabricante de máquinas de costura, já concedia o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para comerciantes independentes.

Com o passar do tempo, empresas como a General Motors (GM) e a Coca-Cola adotaram o sistema de franquias como uma forma de se fazer negócios e crescer. Para a GM, a finalidade era expandir a sua rede de revendas de automóveis e, para a Coca, garantir o engarrafamento e uma distribuição mais abrangente de seus produtos, utilizando terceiros nesse processo.

Após a 2ª Guerra Mundial, o sistema de franquias apresentou uma grande evolução nos Estados Unidos, devido ao forte crescimento da demanda pós-guerra. O mercado apresentava oportunidades de franquias como a Hertz (locação de veículos) e a Roto Rooter (limpeza de encanamentos), entre muitas outras. Em 1955 surge o McDonald's, até hoje uma das maiores referências do mercado de franquias no mundo.

No Brasil, a escola de inglês Yázigi foi uma das pioneiras na introdução do sistema de franquia, no início dos anos 60. A partir daí, o sistema de *franchising* evoluiu bastante, com a fundação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 1987 e a entrada em vigor da Lei da Franquia número 8.955 em 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*). Nesta lei, a franquia empresarial é definida como

o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador.

O desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil e no mundo passou por diversos estágios, com a evolução do grau de profissionalização e sistematização dos processos:

- a) **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. Desta forma, os mesmos bens ou serviços que o franqueado deverá comercializar por força do contrato celebrado com o franqueador podem ser encontrados, geralmente com a mesma marca, em outros pontos de venda. Também não se verifica a transferência, pelo franqueador ao franqueado, de qualquer tipo de *know-how* de atuação no ramo específico em que este último atuará. A maior parte das franquias que ainda estão estruturadas dessa forma tende a evoluir para um estágio mais avançado, ou deixar de existir;
- b) **Franquias de 2ª geração** (ou de marca e produto, com exclusividade): o franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende produtos de forma exclusiva. Os americanos chamam esse tipo de franquia de “*Traditional Franchises*” ou “*Product and Trade Name Franchises*”. Assim como ocorre nas franquias de 1ª geração, a ênfase continua na licença de uso de marca associada à revenda de certos produtos ou à prestação de certos serviços. A diferença básica entre esses dois tipos de franquia reside no fato de que, nas franquias de 2ª geração, os bens ou serviços que são a razão de ser do negócio são encontrados apenas nos estabelecimentos integrantes da rede que opera sob a marca licenciada pelo franqueador. A tendência é que as empresas que se utilizam desse esquema de atuação acabem optando por evoluir para o patamar seguinte, as franquias de 3ª geração;
- c) **Franquias de 3ª geração** (também chamadas de “Franquias de Formato de Negócio”, ou de “*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. Estão incluídas nesta categoria as franquias de restaurantes *fast food*.

O sistema de franquia baseia-se, portanto, numa relação contratual entre partes independentes, visando ganhar economias de escala a partir da formação de múltiplas unidades, geridas pelos franqueados, que devem competir em mercados locais, com o suporte do franqueador. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.380), este sistema é uma estratégia cooperativa *“que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra companhia”*. Segundo eles, as franquias respondem por 40% do volume de vendas do varejo nos Estados Unidos, 32% na Grã-Bretanha e 24% no Brasil, mostrando seu amadurecimento e consolidação como sistema de negócios.

Cherto (1988, p.162) corrobora com este pensamento quando afirma que a adoção do *franchising* ocorre pela *“necessidade de expansão rápida, para cobertura eficiente do mercado, com o mínimo possível de investimento, tanto de recursos financeiros, como humanos”*.

Para Shane (1996) o formato da franquia possibilita às organizações um rápido desenvolvimento, trazendo os benefícios de economia de escala, como maior poder de barganha para aquisição de insumos, redução de custos fixos, redução de custos logísticos, entre outros.

No Brasil, o desenvolvimento do sistema de franquias tem sido um dos responsáveis pelo grande impulso no setor de serviços, com a geração de novos postos de trabalho. A pesquisa anual sobre o desempenho do setor de franquia no Brasil realizada pela ABF (2006), em parceria com o Grupo Cherto³, identificou que o sistema criou 22 mil novos postos de trabalho durante o ano de 2005, empregando um total de 553 mil pessoas.

³ Empresa privada de pesquisa de mercado para o segmento de franquias.

A pesquisa também mostra que o mercado nacional vem crescendo em ritmo maior do que a economia, de forma contínua, nos últimos anos. A Figura 10 mostra os índices de crescimento do faturamento das redes de franquias (percentual em relação ao ano anterior), em comparação com os índices de crescimento do PIB do país, nos mesmos anos.

Figura 10. Crescimento do faturamento de Franquias *versus* crescimento PIB
Fonte: ABF (2006)

As franquias movimentaram R\$ 35,8 bilhões em 2005, com um crescimento de 13,2% em relação ao ano anterior. Dos doze segmentos que compõem o mercado total de franquias, apenas um – Fotos, Gráficas e Sinalização – apresentou crescimento negativo do faturamento em 2004. O número de redes também apresentou um crescimento, passando de 814 redes em 2004, para 971 redes em 2005, um incremento de 19,3%.

A Tabela 3.4 mostra alguns dados do mercado nacional de franquias, evidenciando o bom desempenho ocorrido em 2005.

Tabela 3.4 – Mercado de franquias do Brasil

Mercado de franquias	2004	2005	Variação 2005/2004
Faturamento (R\$ milhões)	31.639	35.820	13,2%
Nº de redes	814	971	19,3%
Unidades (franqueadas + próprias)	59.028	61.458	4,1%

Fonte: site da ABF <http://www.portaldofranchising.com.br>, acesso em 17/07/06

O segmento de Alimentação, que é a base deste estudo, teve um faturamento em 2005 de R\$ 5,0 bilhões, contando com um total de 182 redes. Este número de redes representa o maior do mercado de franquias brasileiro (18,7% do total). Registrou um crescimento em 2005 de 16,4% no faturamento e 25,5% no número de redes, em relação ao ano anterior, uma evolução superior à média do mercado.

A Tabela 3.5 apresenta dados do segmento de Alimentação, na qual se verificam os resultados positivos obtidos em 2005, no faturamento, na expansão, no número de redes e de unidades (franqueadas e próprias).

Tabela 3.5 – Segmento de Alimentação no mercado de franquias do Brasil

Segmento: Alimentação	2004	2005	Variação 2005/2004	Total do Brasil (2005)	% sobre total (2005)
Faturamento (R\$ milhões)	4.359	5.073	16,4%	35.820	14,2%
Nº de redes	145	182	25,5%	971	18,7%
Unidades (franqueadas + próprias)	5.378	6.011	11,8%	61.458	9,8%

Fonte: site da ABF <http://www.portaldofranchising.com.br>, acesso em 17/07/06

São apresentadas, a seguir, algumas vantagens e desvantagens do sistema de franquia (BRUNO, 1984; BATESON; HOFFMAN, 2001; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; KON, 2004):

Vantagens para o franqueador:

- a) menor necessidade de capital e menor risco: o franqueador utiliza o capital do franqueado, que assume o risco, para a criação de pontos adicionais de vendas;
- b) maior rapidez de crescimento da rede: esta forma de utilização de capital é vantajosa, principalmente quando há limitações de recursos para a expansão;
- c) maior penetração de mercado: devido a esta velocidade de crescimento, torna-se possível penetrar ou dominar novos mercados antes da concorrência;
- d) controle de qualidade: o crescimento de um negócio normalmente traz maiores dificuldades para o seu controle. No sistema de franquia, o franqueado dedica-se ao gerenciamento das atividades do cotidiano, liberando o franqueador para se concentrar no controle de qualidade e estabelecimento de padrões uniformes para toda a rede.

Desvantagens para o franqueador:

- a) controle do negócio: se o franqueador perder o controle sobre o conceito do negócio, ou se o franqueado não seguir os padrões de qualidade, poderá ocorrer a perda da imagem, que se refletirá não apenas na unidade específica, mas em toda a cadeia, devido ao compartilhamento da marca;
- b) menor lucro potencial: a franquia deve proporcionar lucro para o franqueado, assim, esta parte do lucro é perdida pelo franqueador, que é remunerado a partir de uma porcentagem da receita do franqueado.

Vantagens para o franqueado:

- a) uma opção de investimento e desenvolvimento de um empreendimento;
- b) menor risco do negócio: empresas independentes e principalmente pequenas têm grande chance de falhar. Pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), realizada no Estado de

São Paulo em outubro de 2005, indica que 29% das empresas fecham em seu primeiro ano de atividade e 56% não completam o quinto ano de vida. Em franquias, esta taxa de mortalidade (período de cinco anos) é muito inferior, sendo de 15%, segundo a ABF;

- c) vantagens operacionais: os franqueados têm acesso a métodos testados e aprovados pelo franqueador, resultando na menor possibilidade de falhas. Em alguns casos contam com o permanente apoio do franqueador;
- d) revenda do negócio: pelas mesmas vantagens apontadas, a venda de um negócio de franquia se torna mais fácil.

Desvantagens para o franqueado:

- a) autonomia para liberdade de ação limitada: o franqueado deve seguir rigorosamente as regras e padrões estabelecidos pelo franqueador. Esta limitação pode reduzir a criatividade e a flexibilidade necessária para o desenvolvimento da unidade do franqueado;
- b) pagamento de taxas: os franqueados são obrigados a pagar taxas como *royalties*, taxa de publicidade, usualmente de acordo com o faturamento e que podem se tornar onerosas;
- c) “invasão” do território pelos franqueadores, para abrir suas próprias lojas, segundo queixa freqüente dos franqueados.

O sistema de franquias apresenta, portanto, muitas vantagens que reduzem o risco do franqueado, mas não pode, por si só, garantir o êxito do empreendimento.

A expansão buscada pelo franqueador pode causar conflitos na gestão deste crescimento. Sem dúvida, o fortalecimento da marca é importante tanto para o franqueador como para o franqueado, pois uma marca forte atrai o cliente e possibilita a aceleração dos negócios. Ao mesmo tempo, uma marca forte representa uma marca valiosa e exige do franqueado um pagamento mais elevado, aumentando seus custos de manutenção. Se o valor pago não for compatível com o valor agregado pela franquia, o franqueado pode desistir desta marca e tornar-se um concorrente adotando outra marca.

3.3 Os serviços logísticos das cadeias de restaurantes *fast food*

Nesta parte é feita a análise das características das cadeias de restaurantes tipo *fast food*, pertencentes ao segmento de FS, atendendo a pessoas que procuram refeições fora de seus lares e dos serviços logísticos presentes na cadeia de abastecimento dos restaurantes, necessários para o atendimento a seu cliente final.

Participam da cadeia de suprimentos: o franqueador – representa a empresa detentora da marca da rede, que cede, por licença, o direito de uso da marca; o restaurante – corresponde à unidade de operação, que pode pertencer à própria organização franqueadora ou a um franqueado; os fornecedores de insumos e, por último, os provedores de serviços logísticos terceirizados.

O restaurante é um sistema de produção que oferece bens e serviços para seu cliente. Esta organização tem a função de agregar valor ao cliente pela oportunidade do fornecimento da alimentação (bem tangível), aliado ao atendimento de inúmeras outras necessidades deste cliente, como: a conveniência do local; a cortesia e a rapidez no atendimento; a qualidade; o preço da refeição; e diversas outras variáveis que influenciarão na formação da satisfação do cliente final.

O cliente recebe, na interação, um pacote de serviços formado por tangíveis: *instalações de apoio* (o local constituído pelas instalações do salão, mesas, cozinha do restaurante) e o *bem facilitador* (a refeição); e por um conjunto de *serviços explícitos* (rapidez no atendimento, facilidade de acesso ao local, qualidade da comida) e *serviços implícitos* (cortesia no atendimento, conforto e aconchego do local, limpeza do ambiente). Todos estes itens são avaliados pelo cliente em conjunto para formar sua percepção do desempenho do serviço e sua avaliação da qualidade do mesmo (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

A parcela formada pela refeição é obtida por um sistema de produção similar ao de uma manufatura, com a necessidade de recursos de entrada (como insumos, equipamentos, pessoal, instalações físicas), transformando os recursos no bem final – a refeição. A gestão desses recursos, ao longo da cadeia de suprimentos da rede de *fast food*, envolvendo inúmeras funções logísticas, exerce uma grande influência no resultado da avaliação do serviço prestado ao cliente final como, por exemplo, a indisponibilidade do recurso na quantidade, local e momento desejado. Isso impede a produção da refeição solicitada pelo cliente.

A avaliação da gestão dos serviços é composta, em grande parte, por critérios subjetivos como, por exemplo, a qualidade da comida. Contudo, esta avaliação, por sua vez, recebe também grande influência de algumas funções logísticas da cadeia de abastecimento ao restaurante, como o transporte, manuseio e armazenamento de produtos perecíveis.

O restaurante *fast food* apresenta características típicas de uma organização de serviços, pois requer a participação do cliente para a concretização do objetivo do sistema. Mas o processo de atendimento ao cliente só é iniciado com a entrada deste nesse sistema (mesmo quando a refeição – ou parte dela – tenha sido preparada com antecedência), como mostram algumas classificações de serviços baseadas na característica de envolvimento do cliente no processo de produção (BATESON; HOFFMAN, 2001; LOVELOCK; WRIGHT, 2001; JOHNSTON; CLARK, 2002; GRÖNROOS, 2003; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). O cliente não é somente o requisitante do resultado do sistema de produção, mas também, na maioria das vezes, é o ponto de partida do processo, participando integralmente até a conclusão do mesmo.

De acordo com Heskett et al. (1994), o conceito de serviço é o modo como a empresa gostaria de ter seus serviços percebidos pelos clientes, funcionários, acionistas e financiadores. Para Johnston e Clark (2002), o conceito de serviço é formado por um conjunto de elementos que nortearão o desenvolvimento do pacote de serviços e da estratégia de operação, devendo contemplar a experiência, a operação, o resultado do serviço e o valor percebido pelo cliente. Assim, o conceito do serviço oferecido por um restaurante *fast food* pode ser definido como: *uma refeição rápida, com funcionários prestativos e produzida de forma padronizada de modo que o cliente saiba o que esperar em qualquer loja da rede.*

Uma classificação para processos de serviços foi elaborada por Silvestro (1999), baseando-se em seis dimensões: grau de contato com o cliente; grau de personalização do serviço; grau de julgamento pessoal ou autonomia dos funcionários; ênfase em pessoas ou equipamentos; ênfase no *front office* (linha de frente) ou *back room* (retaguarda), em função de sua importância na geração de valor do serviço; e ênfase no produto (resultado) ou no processo, como fonte de valor agregado.

A autora procurou cruzar essas seis dimensões com o *volume de serviços* (no caso, referentes ao número de clientes processados por unidade de prestação de

serviços, por dia), buscando seguir as tradicionais classificações utilizadas para a manufatura. A Figura 11 ilustra o método de classificação, aplicado a 11 atividades diferentes de serviços, indicando as três categorias: serviços profissionais, loja de serviços e serviços de massa (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Os serviços profissionais são aqueles que os clientes buscam, no prestador de serviço, uma capacitação que eles não possuem. Geralmente a ênfase se dá nas pessoas, que são as detentoras do conhecimento, possuem um alto grau de contato com o cliente, que busca uma maior personalização do serviço e, por este motivo, o valor do serviço é quase todo produzido na linha de frente. Há grande ênfase no processo de prestação de serviço, exigindo a participação do cliente e um alto grau de autonomia dos funcionários que fazem contato com o cliente.

Os serviços de massa são assim chamados porque atendem um enorme número de clientes por unidade de tempo. Em geral, são pouco personalizados, tendendo a certa padronização, que por sua vez permite uma maior utilização de equipamentos, utilizados pela retaguarda, onde o valor agregado do serviço é basicamente produzido. Também requerem a presença do cliente, embora o grau de contato com o prestador de serviços seja baixo.

As lojas de serviços são processos intermediários entre os serviços profissionais e os serviços de massa.

Figura 11. Classificação dos processos de serviços

Fonte: adaptada de Silvestro (1999, p.401); Giansesi e Corrêa (1994, p.44)

Utilizando a classificação de serviços proposta por Silvestro (1999), o restaurante *fast food* se insere na categoria *loja de serviços*, tendo como característica principal o atendimento a um volume médio de clientes por unidade de tempo. Este fato ocorre principalmente porque a demanda deste serviço está, quase sempre, limitada a apenas uma região.

Desta forma, o crescimento da rede, para atender a uma maior parcela de demanda, somente se faz por adição de novas unidades. A opção de crescimento, por aumento da escala no ponto de produção, para posterior distribuição às diversas unidades de atendimento, estratégia freqüentemente utilizada pelas manufaturas, é mais complexa para o setor de serviços. A dificuldade reside fundamentalmente no fato de: os serviços não serem estocáveis, ao contrário de bens manufaturados; e a demanda de serviços ser estimulada e consumida simultaneamente, na ponta da cadeia (o restaurante). Esta situação justifica a importância dos processos logísticos presentes na cadeia de distribuição para o atendimento dos restaurantes.

Uma outra característica da loja de serviços é a necessidade de área para *front office* (linha de frente) e *back room* (retaguada). O *front office* está direcionado para o atendimento do cliente e o detalhamento desta relação não é objeto deste estudo. O *back room* cumpre dois principais papéis distintos: as funções direcionadas à produção do alimento (cozinha do restaurante) e as funções de apoio logístico para as operações: administração dos estoques, processo de compras, recebimento das mercadorias, armazenamento e distribuição física (transportes relativos aos materiais adquiridos).

A preparação de um prato do cardápio, pelo restaurante, pode exigir algumas etapas na preparação do insumo. Tomando como exemplo um prato utilizando um insumo à base de carne (bovina ou de ave), os seguintes estágios podem ocorrer, requerendo diversas etapas adicionais a serem realizadas pelo *back room*, até a elaboração do prato final, como mostra a Figura 12.

Figura 12. Estágios na preparação do insumo de um prato

Fonte: elaborada pelo autor

O restaurante pode adquirir este insumo em um dos formatos apresentados, destacando-se as seguintes alternativas:

- a) *opção 1*: comprar peças (partes do boi ou da ave) cruas. Esta opção exige o trabalho de preparar as porções individuais necessárias para o prato, ainda cruas, para depois cozê-las, para finalização e aplicação no prato. Há nesta situação a necessidade de uma grande quantidade de mão-de-obra especializada, com uso de equipamentos específicos, resultando em um consumo de tempo e espaço que poderiam ser dedicados de forma mais útil para o negócio. Há a necessidade de diversos formatos de itens no estoque e a padronização se torna difícil, no que tange ao aspecto de qualidade e sabor do insumo;

- b) *opção 2*: comprar as porções cruas, adaptadas para o cardápio. O trabalho do restaurante se limita ao cozimento para finalização do prato. Consegue-se neste caso, a padronização das porções, reduz-se o manuseio dos insumos na cozinha e as conseqüentes questões quanto à higiene. Esta opção requer que haja disponibilidade de fornecedores, o que neste segmento nem sempre é real, uma vez que a escala de produção, muitas vezes, não justifica o investimento do fornecedor;
- c) *opção 3*: comprar o insumo preparado, embalado em porção padronizada e pronta para consumo no restaurante, exigindo apenas funções simples como descongelamento (se necessário), aquecimento e montagem do prato. Também esta opção depende da existência de fornecedores do insumo neste estágio.

A escolha da opção, com a definição das atividades a serem realizadas no restaurante, é feita pela empresa franqueadora da rede.

A primeira opção pode resultar num menor custo do prato, mas implica em realização de tarefas adicionais, que consomem tempo de pessoal, exige especialização, equipamentos extras e aumenta o investimento em estoque. Em contrapartida, a terceira opção, embora seja a mais cara, pode ser considerada muito adequada para o restaurante, se considerarmos os aspectos de exigência de mão-de-obra e tempos despendidos nas opções anteriores. É importante destacar que este exemplo ocorre para todos os insumos necessários na elaboração dos diversos pratos do cardápio do restaurante.

A escolha não é, portanto, apenas uma decisão do franqueador, sua adoção exige que haja fornecedores interessados em fornecer estes insumos adaptados aos pratos dos restaurantes. Neste formato, os insumos já podem ser considerados como produtos com certo grau de industrialização e, para as manufaturas, a escala de produção é determinante para viabilizar o fornecimento.

A passagem da primeira para a segunda opção configura um processo de desintegração vertical no restaurante, transferindo um processo executado internamente para um fornecedor externo, num processo similar a uma terceirização. Como opção, a rede pode assumir as primeiras fases, deixando para o restaurante, a execução apenas da última fase.

Um outro elemento pode também ser considerado: a decisão sobre o conjunto de tarefas a serem executadas na cozinha do restaurante é muito similar à discussão sobre o grau de preparação de um produto a ser mantido no estoque, antes de sua montagem final. Uma prática comum tem sido o retardamento da elaboração da fase final de produção, visando ter mais confiabilidade nas informações da demanda do produto.

Esta técnica se chama *postponement* e seu princípio foi inicialmente proposto por Wroe Alderson em 1950, com o intuito de reduzir custos de *marketing* devido às incertezas na demanda, como, por exemplo, estoques nos canais de distribuição. O *postponement* consiste em retardar o movimento ou a montagem final de um produto, tipicamente de produção em massa, para início após o recebimento do pedido do cliente. Como efeito, o inventário se desloca para o ponto mais próximo possível do ponto de consumo, onde a demanda seria, em princípio, mais previsível, e onde ocorre a diferenciação (BUCKLIN, 1965; ZINN; BOWERSOX, 1988; ZINN, 1990; RABINOVICH; EVERS, 2003).

Para Hoek (2000) a aplicação desta técnica na cadeia de suprimentos vem aumentando nos últimos anos. Em especial, cita as cadeias que envolvem alimentos que, segundo previsões, terá cerca da metade dos estoques acumulada nos pontos que possam aguardar o recebimento das especificações do cliente, para a realização das atividades de preparação e embarque.

É um típico *trade-off* entre trabalhar como um sistema de produção, normalmente projetado para produzir produtos padronizados, valendo-se dos ganhos de economia de escala, mas despejando grandes volumes de estoques nos canais de distribuição (*make-to-stock*), *versus* um sistema que irá realizar as tarefas, que permitem as personalizações desejadas pelo cliente e distribuir o produto, após o recebimento de seu pedido (*make-to-order*).

Na rede de restaurantes, a aplicação do conceito de *postponement* resultaria em deixar para o restaurante a fase de preparação do prato final, com base nos insumos já preparados, de acordo com a solicitação do cliente, restando pequenas intervenções na cozinha como, por exemplo, aquecimento dos pratos montados. Esta é praticamente uma situação comum neste segmento. Com pequenas variações, os restaurantes se limitam a montar o prato e aquecê-lo, com pouca atividade de preparação de um insumo deste prato final.

Uma questão adicional muito importante se refere ao rigoroso controle exercido pelos órgãos públicos no setor da alimentação, por lidar com produtos perecíveis e sensíveis à contaminação. Este controle, dentro de um restaurante, não se limita apenas à produção da refeição, mas se estende às atividades de manuseio, armazenamento e transporte de produtos alimentares, sendo exercido em diversas esferas.

No âmbito federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é responsável pela regulamentação. A RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, é a resolução que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para os Serviços de Alimentação, com o objetivo de *“estabelecer procedimentos de Boas Práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado”*. Contudo, como a própria resolução estabelece, pode haver complementação por parte de órgãos de vigilância sanitária estaduais, distritais e municipais, para adaptação às realidades locais.

No Estado de São Paulo, a Diretoria Técnica do Centro de Vigilância Sanitária elaborou a Portaria CVS-6/99, de 10 de março de 1999, com o objetivo de estabelecer *“os parâmetros e critérios de higiene e boas práticas operacionais para o controle higiênico-sanitário em estabelecimentos de alimentos”*.

No Município de São Paulo, a Secretaria Municipal da Saúde, por meio da Portaria 1.210/06/SMS.G, de 03 de agosto de 2006, que dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas na Produção de Alimentos, pretende subsidiar as ações da Vigilância Sanitária, estabelecendo *“os critérios e parâmetros para a produção/fabricação, importação, manipulação, fracionamento, armazenamento, distribuição, venda para o consumo final e transporte de alimentos e bebidas”*.

A imediata implicação para os restaurantes é a necessidade de dispor de recursos para os controles estabelecidos e a necessidade de acompanhamento constante da legislação, sempre em evolução. A terceirização de algumas atividades, utilizando a *expertise* do fornecedor, poderia atenuar esta demanda por recursos com conhecimentos específicos e distintos do negócio central do restaurante.

Das discussões realizadas até agora, uma síntese das principais características destes restaurantes, pertencentes às cadeias, pode ser feita:

- a) condições de operações padronizadas para a rede – instalações, disposição dos equipamentos, forma de atendimento, no intuito de consolidar uma *marca* da rede, cujo fortalecimento é importante para o seu crescimento;
- b) cardápio uniformizado para a rede, exigindo a padronização na oferta de produtos e utilização de insumos;
- c) baixa ou média escala de produção na cozinha, basicamente para o atendimento de demanda local;
- d) compras de insumos feitas em lotes pequenos devido ao baixo nível de produção;
- e) necessidade de grandes frequências de entregas, devido ao pequeno espaço disponível de armazenamento;
- f) o ramo de alimentação tem forte controle de órgãos públicos, para questões de higiene e segurança do trabalhador e cliente.

As relações de um restaurante com o franqueador variam de organização para organização, implicando em variações na divisão das responsabilidades sobre as atividades logísticas. De modo geral, cabe ao franqueador estabelecer os aspectos dos produtos e processos que garantam a padronização dos serviços em toda a rede de restaurantes e a menor variabilidade no fornecimento dos serviços. Dessa forma, as funções do processo logístico executadas pelo franqueador são: desenvolvimento do cardápio, desenvolvimento de fornecedores de insumos e a negociação da compra com estes fornecedores.

O restaurante fica responsável por todas as funções do processo logístico de apoio para suas operações: administração dos estoques, processo de compras, recebimento das mercadorias, armazenamento e distribuição física (transportes relativos aos materiais adquiridos). Estas funções podem ser desempenhadas pelo restaurante ou terceirizadas.

Para fins de análise e considerando inicialmente que todas as atividades logísticas, de sua responsabilidade, sejam executadas pelo próprio restaurante, alguns *trade-offs* podem ser identificadas no gerenciamento destas funções:

- a) a disponibilidade do produto indicado no cardápio e o custo de manutenção de estoque. Neste processo de gestão isolada, uma das formas de se precaver contra faltas de estoque, por variação imprevisível

de demanda, é pelo aumento no volume de estoques. Desta forma, garantir a disponibilidade de um produto significa também utilizar volumes de estoques maiores, implicando em maiores custos de manutenção dos mesmos;

- b) uma outra maneira de se garantir a disponibilidade do produto seria a adoção de um sistema de controle de estoques/compras no formato *just in time*. Neste caso surge a necessidade de se compatibilizar os lotes de compra de insumos e momentos de entrega necessários para a loja, com as condições de entrega dos fornecedores;
- c) espaço para armazenagem de mercadorias: como função do *back room*, a armazenagem requer espaços do restaurante que poderiam ser utilizados pelo *front office*, para atendimento do público;
- d) idem para espaço dedicado à preparação dos alimentos;
- e) tempo do gestor do restaurante para as funções dedicadas ao *back room*, como compras, administração de estoques, recebimento das mercadorias, ou ao *front office*, no atendimento ao público, em busca de suas expectativas;
- f) tempo despendido pelo pessoal do restaurante para atividades logísticas (recebimento, armazenamento, controle de estoques), que poderia ser utilizado nas atividades que atendam diretamente o escopo do restaurante (atividades do *front office*).

As atividades de controle de estoques; processo de compras; distribuição física (transportes de recebimento e expedição de mercadorias) e administração de depósitos, ou CDs, podem ser realizadas no todo, ou em partes, por terceiros (os provedores de serviços logísticos terceirizados) ou de forma integrada, por um OL, como foi visto em tópico anterior. O restaurante continuará com algumas destas atividades, como armazenagem de mercadorias na unidade, mas a gestão de estoques, sob responsabilidade de terceiros, poderá introduzir mudanças nos níveis de estoques e o recebimento de materiais poderá ser feito de forma diferente, em função da alteração de algumas características operacionais como a frequência e o volume de recebimento.

Como princípio, esta terceirização de atividades traz a possibilidade de obtenção de ganhos e vantagens competitivas ao negócio. A inserção de um

provedor de serviços logísticos terceirizados altera as relações na cadeia de suprimentos, tornando-a mais dinâmica, num movimento de aumento ou diminuição de número de organizações envolvidas, a cada processo de terceirização ou integração vertical.

Os *trade-offs* que eram gerenciados pelo restaurante passam a envolver necessariamente outros elementos da cadeia, pela influência exercida, assumindo nova dimensão. É importante notar que, para o provedor de serviços terceirizados, o cliente imediato é o restaurante e não o cliente final, assumindo parcialmente alguns aspectos dos *trade-offs* identificados entre o restaurante e seu cliente.

O desempenho das atividades logísticas envolvidas – compras, recebimento de materiais, armazenamento, controle de estoques e transporte das mercadorias –, executadas por um terceiro, pode gerar impactos positivos ou negativos na avaliação do produto final feito pelo cliente, impondo a necessidade de se rever os relacionamentos e parcerias.

A questão central deste trabalho está voltada para a discussão de modelos de negócios, envolvendo os processos logísticos terceirizados, relacionando o franqueador, o restaurante e o provedor de serviços logísticos, não considerando o restaurante como uma unidade independente, e sim, inserida numa cadeia de restaurantes *fast food*, de uma mesma marca.

Para se manter a competitividade com a terceirização destes processos logísticos é fundamental a discussão e a definição dos tipos de relações que se esperam entre as partes envolvidas. Nesta linha de raciocínio, Gottfredson, Puryear e Philips (2005) afirmam que a questão central não é discutir se a atividade ou processo deve ser terceirizado e sim, de que forma esta atividade terceirizada pode contribuir na formação da cadeia de valores.

A preocupação exposta nesta discussão pode ser representada por algumas questões: como crescer mantendo o mesmo padrão dos bens e serviços em toda a rede? Idem com relação ao preço dos produtos oferecidos. Como lidar com o crescimento geográfico da rede utilizando processos logísticos terceirizados?

No cotidiano dos restaurantes, lidar com diversos fornecedores logísticos implica em atendimento a estes fornecedores, consumindo tempo do gestor. Além disso, se houver muitos fornecedores para entrega dos itens comprados, haverá também a necessidade de inúmeros recebimentos, consumindo tempo do pessoal de apoio do restaurante. Um provedor que concentre diversas atividades logísticas,

principalmente de entrega de diversos itens, permite o que se costuma chamar de *one-stop shop*, isto é, o restaurante poderá receber todos os produtos numa única data e horário, preferencialmente, de forma combinada com o terceiro. Esse exemplo mostra que a terceirização das atividades logísticas da rede de restaurantes pode ser realizada de diversas maneiras, exigindo diferentes formas de relacionamentos e integração de informações entre as partes envolvidas.

3.4 Relacionamentos na cadeia de distribuição de restaurantes *fast food*

A cadeia de valores do restaurante *fast food* envolve a participação dos seguintes elementos, sempre presentes, mas com possibilidade de atuação de diversas formas: o próprio restaurante (franqueado), o cliente do restaurante, o franqueador, os fornecedores de insumos do restaurante e os fornecedores de serviços logísticos – representados por diversos fornecedores distintos, contratados de forma isolada ou representados por um OL, contratado para realizar as diversas atividades logísticas, de forma integrada.

Os diversos participantes devem, em princípio, buscar a satisfação do cliente final, mas podem priorizar outros objetivos e daí, surgirem os conflitos. Uma lista identificando os principais objetivos de cada parte é apresentada:

- a) *cliente*: satisfação por meio do recebimento de uma refeição de qualidade, a preço justo;
- b) *restaurante (franqueado)*: atendimento satisfatório do cliente e lucro na operação do negócio;
- c) *franqueador*: crescimento da rede com menor investimento próprio e baixo risco. Para isto precisa fortalecer a imagem da franquia e depende dos resultados dos franqueados;
- d) *fornecedor*: venda de produtos por valor que permita resultados operacionais positivos;
- e) *fornecedor de serviço logístico*: oferecer serviço para uma demanda que possibilite melhor utilização de sua capacidade, planejamento de entregas compatível com sua capacidade de produção e lucro na operação do negócio.

A Tabela 3.6 apresenta os participantes da cadeia de suprimentos e a contribuição no valor agregado para o cliente do restaurante.

Tabela 3.6 – Participantes da cadeia de suprimentos e valor agregado ao cliente do restaurante

Participante	Valor agregado ao cliente do restaurante
Restaurante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço justo ▪ Bom atendimento ao cliente ▪ Refeição de qualidade ▪ Ambiente agradável ▪ Disponibilidade dos produtos do cardápio
Franqueador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagem da cadeia (padronização de produtos, processos e aspectos tangíveis) ▪ Variedade na oferta de produtos ▪ Padronização na produção de insumos (no caso de integração vertical)
Fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insumo de qualidade
Fornecedor logístico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantia de entrega confiável dos produtos e insumos ▪ Flexibilidade para atendimento a oscilações na demanda

Fonte: elaborada pelo autor

A Figura 13 representa a cadeia de valores mostrando todas estas organizações envolvidas e as interações necessárias para o objetivo de atender ao cliente final.

Figura 13. Interações na cadeia de suprimentos do restaurante *fast food*

Fonte: elaborada pelo autor

A seguir é feita uma análise das diversas interações que podem ocorrer nesta cadeia de valores, visando apresentar os conflitos na busca dos objetivos de cada participante e os *trade-offs* envolvidos. Diversos *trade-offs* podem ser identificados nesta análise, dependendo do enfoque que se busque. Como o objetivo deste estudo é a gestão dos processos logísticos, a análise é focada nos conflitos existentes sob este ponto de vista.

(1) Relacionamento cliente-restaurante (franqueado):

O cliente busca, em princípio, um serviço que o deixe satisfeito, o que pode ser alcançado com uma refeição de qualidade, num ambiente agradável, com atendimento cortês e rápido e pagando um valor compatível com o serviço recebido.

O restaurante (franqueado) deve prestar um serviço com qualidade, visando a satisfação do cliente. Deve também procurar obter lucro na operação do negócio. O atendimento ao cliente deve ser alcançado pelo pessoal do *front office* do restaurante, apoiado pelo *back room* – formado basicamente pela cozinha do restaurante, que deve preparar a refeição. Como operações da retaguarda, podem ser listadas todas aquelas que se referem às atividades logísticas de suporte:

recebimento de mercadorias, administração dos estoques, armazenagem de insumos, manuseio de materiais, solicitação de pedido para aquisição dos insumos, entre outros.

O *trade-off* principal para o restaurante pode ser representado pelo nível de atendimento ao cliente, em relação à disponibilidade do produto apresentado no cardápio, oferecido ao cliente, *versus* os custos incorridos para a garantia desta disponibilidade. Um elevado nível de atendimento pode acarretar elevados custos de manutenção dos insumos em estoque, adicionados aos custos administrativos de planejamento dos estoques. Este *trade-off* leva a um conflito de interesses, no que se refere à questão do resultado operacional do restaurante. O cliente tem sempre interesse em pagar um preço menor que o apresentado pelo restaurante. Por outro lado, usualmente o preço é estabelecido pelo franqueador, assim, o resultado operacional do restaurante estará condicionado aos custos operacionais incorridos na produção da refeição.

(2) Relacionamento restaurante (franqueado)-franqueador:

Neste relacionamento o franqueado busca suporte do franqueador para as operações do restaurante. Parte das atividades logísticas pode ser desempenhada pelo franqueador, em lugar do franqueado, como negociação de compras, aquisição de insumos, armazenagem de materiais, administração dos transportes das mercadorias até os restaurantes, etc. O desempenho operacional satisfatório do restaurante produz efeitos positivos em toda a cadeia da franquia e, inversamente, desempenho abaixo da expectativa pode causar influências negativas em toda a rede.

É função principal do franqueador administrar a marca da franquia e torná-la valiosa para o cliente final, cuidando da expansão da rede, desenvolvendo novos produtos para o mercado e oferecendo suporte ao franqueado. É responsabilidade do franqueador zelar pelo crescimento da franquia de forma organizada, mantendo a homogeneidade da qualidade em toda a rede, o que requer uma supervisão e controle de todos os franqueados e um suporte à operação do restaurante, que pode variar em função do número de atividades logísticas executadas pelo franqueador, em lugar do franqueado.

Os *trade-offs* podem surgir do estabelecimento das regras de gestão definidas pelo franqueador, nem sempre favoráveis para o franqueado. Por exemplo, o

franqueado sempre buscará condições mais favoráveis na aquisição de insumos, para garantir uma melhor rentabilidade do negócio. Caso o franqueador imponha a toda a rede determinados fornecedores e os preços negociados, em prol da homogeneidade, pode ocorrer um conflito, pois esta condição não significa necessariamente, a melhor opção para o restaurante.

(3) Relacionamento restaurante (franqueado)-fornecedor de serviços logísticos:

O fornecedor de serviços logísticos deste relacionamento executa atividades logísticas que, como alternativa, poderiam ser desempenhadas pelo restaurante ou pelo franqueador. Apresenta-se na forma de fornecedores contratados para operar de maneira isolada, ou integrada, neste caso representado pelo OL.

Para o restaurante, as atividades logísticas fazem parte de um apoio fundamental à operação central, que é servir o cliente por meio da refeição. Assim, quando o processo de terceirização destas funções envolve fornecedores isolados, é responsabilidade do restaurante o gerenciamento das atividades terceirizadas – colocação de pedido de insumos, recebimento de mercadorias, controle dos estoques e administração dos serviços de distribuição física. A exceção ocorre quando a terceirização é realizada com a contratação de operadores logísticos que, neste caso, fazem o gerenciamento das atividades logísticas para poder executá-las de forma integrada. De qualquer forma, a terceirização permite ao gestor do restaurante um maior tempo para dedicar-se ao negócio central.

O fornecedor tem a responsabilidade de garantir o abastecimento das lojas por meio do cumprimento dos prazos de entrega das mercadorias, nos momentos desejados pelo restaurante.

O transporte de alguns insumos dos restaurantes requer uma especialização, como caminhões com refrigeração, criando um possível *trade-off* para o restaurante – aquisição de um maior volume de mercadorias para aproveitar a escala no transporte e a menor periodicidade entre as solicitações de compra – incorrendo ora em custos de transporte, ora em custos de administração de compras. Há também o conflito de utilização de espaço no restaurante, com mercadorias em estoque ocupando uma área que poderia ser utilizada para a operação central do negócio, que é o atendimento ao cliente, ou pela cozinha.

Os conflitos de interesses entre o restaurante e o fornecedor de serviços logísticos ocorrem na negociação de preço do serviço, no prazo, periodicidade e horário para entrega das mercadorias, que também podem não ser de interesse comum às duas partes.

(4) Relacionamento franqueador-fornecedor de serviços logísticos:

Em algumas situações as atividades logísticas, mesmo sendo realizadas por terceiros, são coordenadas pelo franqueador.

De forma similar ao relacionamento franqueado-fornecedor de serviços logísticos (3), conflitos surgem, dependendo da forma como as atividades são realizadas.

Se os serviços forem prestados por fornecedores independentes e os insumos forem entregues diretamente nos restaurantes, questões ligadas à distribuição física trarão os maiores problemas, como a quantidade a ser transportada e os horários de distribuição aos restaurantes, nem sempre de interesse comum entre as partes. Mas, se os serviços forem providos por um OL e este passar a coordenar as atividades logísticas, inclusive as associadas à distribuição física, os *trade-offs* poderão ser conduzidos e decididos pelo OL.

(5) Relacionamento restaurante (franqueado)-fornecedores:

Este relacionamento se refere à interação entre o restaurante e os fornecedores de insumos necessários à operação. O restaurante busca uma melhor condição na aquisição, definido por lote de compra, prazo de entrega e condições de pagamento.

O fornecedor, por sua parte, deve entregar a mercadoria pedida nas condições negociadas.

O *trade-off* para o restaurante se apresenta na escolha entre lote de compra e o valor de aquisição do insumo. Ao escolher lotes menores, que trazem conseqüentemente menor necessidade de armazenagem, reduz-se a vantagem da compra em maiores volumes, pela escala de produção do fornecedor.

Os conflitos de interesses entre o restaurante e o fornecedor de insumos ocorrem na negociação de preço das mercadorias, no lote de compra que pode não ser adequado para o fornecedor, no prazo de entrega das mercadorias, que também pode não ser de interesse comum às duas partes.

(6) Relacionamento franqueador-fornecedores:

Esta relação ocorre tipicamente no desenvolvimento de fornecedores de insumos para a rede, função geralmente executada pelo franqueador.

O sucesso no desenvolvimento de novos pratos de cardápio de um restaurante depende, primeiramente, da disponibilidade de insumos oferecidos pela indústria alimentícia, para este cardápio. Para a cozinha do restaurante (franqueado), a preparação dos insumos na elaboração do prato requer tempo, espaço e consome grande quantidade de mão-de-obra. A situação ideal seria receber insumos previamente preparados, que exigissem o mínimo de dispêndio de mão-de-obra e tempo de preparação do prato.

Um *trade-off* freqüente neste relacionamento ocorre no desenvolvimento de fornecedores: para o franqueador, insumos devem conter um elevado índice de preparação prévia, o que torna o produto com alta característica de personalização. Para a indústria alimentícia, esta situação exige custos mais elevados e, muitas vezes, o volume solicitado pela rede não compensa os investimentos numa linha específica de produção.

As demais questões apresentadas no relacionamento franqueador-fornecedor de serviços logísticos (4), caracterizado por fornecedores independentes, também valem para este relacionamento.

(7) Relacionamento fornecedores-fornecedor de serviços logísticos:

Este relacionamento só ocorrerá nos casos de adoção de um OL, comandando diversas atividades logísticas de forma integrada. O OL buscará a melhor condição em cada negociação, uma vez que o valor de seus serviços, que representam custos para o franqueado (restaurante) ou para o franqueador, são geralmente previamente acordados em contratos.

Nesta operação, o OL adquire insumos de fornecedores, buscando negociar condições de fornecimento vantajosas para si, pagando custos de insumos compatíveis com o valor recebido pelo serviço. Deve procurar também fornecedores que sejam confiáveis nas entregas e qualidade dos insumos.

O desafio será conseguir margens nessas negociações, muitas vezes com pouca flexibilidade, pois os fornecedores de insumos podem ser definidos pelo franqueador.

(8) Relacionamento unidade de produção (franqueador)-fornecedores:

Este relacionamento só ocorrerá nos casos em que o franqueador possuir unidades próprias de produção, para a fabricação de alguns produtos ou insumos considerados estratégicos, que são depois distribuídos para os restaurantes, configurando uma integração vertical.

Podem ser citados os mesmos *trade-offs* discutidos na relação franqueador-fornecedores (6), na situação de desenvolvimento de insumos da unidade de produção. Para o franqueador a questão central é a viabilização de seus insumos de produção, requerendo um grande controle de custos e nas quantidades necessárias para o seu nível de produção, condições nem sempre interessantes para os fornecedores.

A análise dos relacionamentos da cadeia de valores dos restaurantes *fast food* evidencia a necessidade de se encontrar formas de gestão que possam resolver os inúmeros conflitos existentes na cadeia.

A prática mostra que há diversas maneiras de se gerir estas cadeias de valores, na questão dos processos logísticos. Por este motivo, reafirma-se mais uma vez, a importância e a necessidade de um modelo de gestão que permita orientar os participantes nas decisões envolvidas nos processos de terceirização das atividades logísticas.

Na pesquisa em busca de vantagens competitivas, Porter (1989) afirmou que são exatamente as diferenças de gestão das cadeias de valores, cada qual com suas inter-relações específicas, que geram a vantagem competitiva.

3.5 Impacto da terceirização dos processos logísticos na cadeia dos restaurantes

Com o intuito de identificar as atividades logísticas importantes para a rede de restaurantes de uma cadeia de franquias, neste item é analisado o efeito que a terceirização dos processos logísticos produz na cadeia de suprimentos envolvendo os fornecedores, o franqueador, o franqueado (restaurante) e o cliente do restaurante.

Três estudos servem de base para esta análise: as pesquisas realizadas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988) que conduziram ao conceito de

avaliação da qualidade de serviços e identificaram as dimensões para avaliação desta qualidade; os objetivos de desempenho de sistemas de produção propostos por Slack, Chambers e Johnston (2002) e os atributos necessários para a logística prover valor ao cliente, definidos por Langley Jr. e Holcomb (1992).

Os pesquisadores Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988) desenvolveram um modelo para avaliação da qualidade em prestação de serviços, concluindo ser possível basear-se em cinco principais dimensões para avaliação da qualidade de qualquer tipo de serviço:

- a) *confiabilidade*: refere-se à capacidade de a empresa prestar o serviço prometido com confiança e exatidão;
- b) *responsividade*⁴: é relativo à vontade e ao pronto atendimento do funcionário para prover o serviço, resultando na imediata execução da tarefa;
- c) *segurança*: é o conhecimento, cortesia dos empregados e sua habilidade em transmitir confiança (esta dimensão engloba as quatro dimensões que originalmente foram denominadas pelos autores como competência, cortesia, credibilidade e segurança);
- d) *empatia*: é o cuidado e atenção individualizada que a empresa dedica a seus clientes (esta dimensão engloba as três dimensões, originalmente denominadas como acesso, comunicação e conhecimento do cliente);
- e) *tangíveis*: são as evidências físicas do serviço como, por exemplo, instalações físicas, aparência dos funcionários, equipamentos utilizados na prestação do serviço e materiais utilizados nas comunicações com o mercado.

Para a medição da qualidade percebida pelos clientes, os pesquisadores criaram a escala SERVQUAL, que foi utilizada com adaptações para esta análise das atividades logísticas terceirizadas envolvidas no processo de fornecimento de refeições ao restaurante tipo *fast food*.

Para os autores Slack, Chambers e Johnston (2002), todo sistema de produção deve buscar alguns objetivos de desempenho, que lhe trariam vantagem competitiva frente à concorrência. Para tanto propuseram cinco objetivos:

⁴ Este termo é uma tradução livre do vocábulo original *responsiveness*, sem correspondência na língua portuguesa.

- a) *confiabilidade*: o quesito principal da confiabilidade, segundo os autores, refere-se ao cumprimento dos serviços prometidos, seja no aspecto operacional ou de cumprimento de prazos. Este objetivo apresenta similaridade com a dimensão *confiabilidade* proposta por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985);
- b) *rapidez*: significa atender o cliente prontamente ou imediatamente, aumentar a disponibilidade de bens e serviços à demanda;
- c) *qualidade*: significa fazer as coisas certas;
- d) *flexibilidade*: significa capacidade de mudar a operação para atender a necessidades do cliente;
- e) *custo*: significa a capacidade de realizar o serviço com o menor custo, possibilitando competir no mercado com preços menores ou margens maiores.

Um terceiro estudo que serve de apoio na avaliação do impacto da terceirização nos processos logísticos é o apresentado por Langley Jr. e Holcomb (1992). Para estes autores a logística pode criar valor para o cliente e se tornar uma vantagem competitiva sustentável. Partindo da premissa de que o valor é criado a partir da satisfação do cliente, apresentam quatro atributos necessários para se alcançar esta vantagem competitiva: *customização*, *flexibilidade*, *inovação* e *responsividade*.

Os aspectos *flexibilidade* e *responsividade* foram propostos pelos autores analisados anteriormente, permitindo chegar às mesmas conclusões sobre os processos logísticos relevantes. Os atributos *customização* e *inovação*, em termos dos clientes do restaurante *fast food*, podem ser assim analisados:

- a) *customização*: significa a capacidade de atender a necessidades específicas dos clientes;
- b) *inovação*: significa a capacidade de apresentar novas alternativas para os clientes, seja nos produtos ou nos processos operacionais.

A Tabela 3.7 resume todas as dimensões relacionadas, mostrando ações do restaurante que poderiam ser analisadas frente a estas dimensões e observando eventuais impactos nos critérios apresentados devido à utilização de terceiros, na execução de atividades e processos logísticos.

Tabela 3.7 – Análise do impacto na terceirização de atividades logísticas

DIMENSÃO	AÇÕES DO RESTAURANTE	IMPACTO FORNECEDOR LOGÍSTICO
CONFIABILIDADE	Os produtos e promoções estão disponíveis na loja conforme publicidade da rede?	Se o fornecedor falhar na entrega, há o risco de a loja não ter disponível todos os produtos anunciados e de cardápio
	Os clientes têm confiança quanto a encontrar os produtos apresentados no cardápio?	Falhas freqüentes podem levar à perda de confiança por parte dos clientes
	Os pedidos do cliente são atendidos corretamente?	Atividade do <i>front office</i> – não há impacto
	Os pedidos do cliente são atendidos no prazo prometido?	Não há impacto
RESPONSIVIDADE	Os funcionários atendem prontamente o cliente?	Não há impacto
	Os funcionários têm boa vontade em ajudar o cliente?	Não há impacto
	Existem funcionários em número suficiente para atender o cliente?	Não há impacto
SEGURANÇA	O comportamento dos funcionários transmite confiança ao cliente (aspectos de higiene e limpeza)?	Não há impacto
	O cliente sente-se seguro nas interações com a loja? Este requisito envolve principalmente a segurança que o cliente tem ou não em relação ao <i>back-room</i>	Variações na qualidade dos produtos fornecidos podem causar impactos negativos a esta dimensão

continua

continuação

DIMENSÃO	AÇÕES DO RESTAURANTE	IMPACTO FORNECEDOR LOGÍSTICO
SEGURANÇA	Os funcionários têm conhecimento necessário para resolver os problemas do cliente?	Não há impacto
	Os funcionários são corteses e educados com os clientes?	Atividade de <i>front office</i> – não há impacto
EMPATIA	Os funcionários tratam os clientes de maneira atenciosa?	Não há impacto
	Os funcionários demonstram interesse em ouvir os clientes e sugerir refeições?	Não há impacto
	Os funcionários compreendem as dificuldades apresentadas pelo cliente para sua escolha?	Não há impacto
TANGÍVEIS	Toda a loja parece estar limpa e com aparência agradável?	Não há impacto
	Os equipamentos de preparo de refeições, sobremesas e bebidas estão em condições de uso?	Não há impacto
	Lanches, saladas e bebidas são servidos na temperatura adequada?	Falhas no processo de armazenamento de insumos podem ocasionar alterações inaceitáveis para o cliente
	Os funcionários têm boa apresentação? Os uniformes são limpos e adequados à legislação?	Não há impacto
RAPIDEZ	O tempo para a preparação do pedido atende o cliente?	Não há impacto

continua

continuação

DIMENSÃO	AÇÕES DO RESTAURANTE	IMPACTO FORNECEDOR LOGÍSTICO
QUALIDADE	As refeições são servidas conforme estabelecido no cardápio?	Falhas no abastecimento podem ocasionar ajustes inesperados nos pratos servidos
	As refeições apresentam bom aspecto quanto aos ingredientes?	Falhas no processo de armazenamento, de produtos perecíveis, principalmente, podem ocasionar alterações inaceitáveis para o cliente
	As refeições apresentam a mesma qualidade em todas as lojas da rede?	Falhas no abastecimento, fornecedores diferentes, ou não atendimento às especificações podem ocasionar necessidade de mudanças nos pratos servidos
FLEXIBILIDADE	Flexibilidade de produto: a loja apresenta sempre novos produtos no cardápio?	Pode haver impacto se o desenvolvimento de produtos for realizado por provedores terceirizados
	Flexibilidade de demanda: a loja está preparada para grandes variações na demanda?	Os fornecedores de insumos devem possuir também flexibilidade para atender a estas flutuações
	Flexibilidade de entrega: a loja pode receber as mercadorias em horário que não interfira com a rotina do <i>front office</i> ?	Os fornecedores de insumos devem possuir flexibilidade para atender a horários estabelecidos pela loja
CUSTO	O custo de tecnologia e instalações é compatível com o negócio?	Não há impacto

continua

conclusão

DIMENSÃO	AÇÕES DO RESTAURANTE	IMPACTO FORNECEDOR LOGÍSTICO
CUSTO	O custo dos insumos está adequado ao preço final dos produtos da loja?	Há forte impacto de todo o processo de compras, desde a escolha do fornecedor até a negociação da compra
	O custo da mão-de-obra está de acordo com a política de preços dos produtos?	Não há impacto
CUSTOMIZAÇÃO	A loja pode atender às solicitações do cliente para personalização de pratos?	Não há impacto
	A loja pode atender às demandas do cliente para personalização em aspectos de atendimento?	Atividade de <i>front office</i> – não há impacto
INOVAÇÃO	A loja apresenta sempre novos produtos no cardápio?	Pode haver impacto se o desenvolvimento de produtos for realizado por provedores terceirizados
	A loja apresenta freqüentes mudanças em sua aparência?	Não há impacto
	A loja apresenta freqüentes mudanças em sua forma de atendimento ao público?	Não há impacto

Fonte: elaborada pelo autor

Para os cinco fatores indicados por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985 e 1988), pelo menos três – *confiabilidade*, *segurança* e *tangíveis* – utilizados neste negócio para avaliação da qualidade do serviço, pelo cliente do restaurante, podem ser influenciados pelo desempenho na realização de serviços logísticos terceirizados.

Os serviços logísticos associados a cada uma destas dimensões são apresentados a seguir:

- a) *confiabilidade*: atividades que podem influenciar na disponibilidade dos produtos no restaurante. A ausência de produtos ou insumos no estoque pode ser provocada por falhas na operação de reposição dos produtos, mas também por aumento inesperado da demanda. Há diversas atividades que podem ser relacionadas, iniciando-se com o atendimento ao pedido e, englobando as atividades relacionadas à distribuição física dos insumos, recebimento das mercadorias e armazenagem dos produtos;
- b) *segurança*: o aspecto principal é a segurança do cliente quanto à qualidade do produto oferecido, nos diversos momentos de consumo e o grau de homogeneidade na cadeia de restaurantes. A função principal que pode ser destacada é o processo de compra de insumos, podendo ser dividido em três fases: inicia com a escolha dos fornecedores, segue com a definição das características de cada insumo a ser comprado e finaliza com a avaliação dos fornecedores;
- c) *tangíveis*: o restaurante tem a necessidade de apresentar uma aparência agradável ao cliente. Este, por sua vez, tem contato apenas com o *front office* do restaurante e muitas vezes até desconhece as funções realizadas no *back room*. Por este motivo, as atividades deste setor não devem interferir na rotina do *front office*, nem tampouco prejudicar a imagem positiva do restaurante. As atividades relacionadas com o recebimento de mercadorias, que podem produzir impacto negativo na aparência do restaurante devem, portanto, ser realizadas fora do campo de visibilidade do cliente, seja em termos de espaço físico, como em horários mais apropriados para este fim – fora dos momentos de pico de demanda – por exemplo.

A análise da tabela permite concluir que, dos cinco fatores indicados por Slack, Chambers e Johnston (2002), pelo menos quatro – *confiabilidade*, *qualidade*, *flexibilidade* e *custo* – são influenciados pelo desempenho dos serviços logísticos terceirizados. A dimensão *confiabilidade* foi analisada anteriormente.

Os serviços logísticos associados a cada uma destas dimensões são listados a seguir:

- a) *qualidade*: o aspecto principal é a qualidade do produto oferecido ao cliente, em suas diversas experiências com a loja e o grau de homogeneidade destes produtos apresentado em toda a cadeia de restaurantes. A função associada que pode ser destacada é o processo de compra de insumos, que abrange a escolha dos fornecedores, a definição das características de cada insumo a ser comprado e a forma de avaliação dos fornecedores. Por se tratar de produtos alimentícios, sua forma de conservação é essencial para uma qualidade final boa. Neste caso, atividades de armazenamento e manuseio dos materiais podem influenciar neste objetivo de desempenho;
- b) *flexibilidade*: os serviços logísticos terceirizados podem interferir em três aspectos importantes para a consecução deste objetivo – *flexibilidade de produto, entrega e demanda*. As atividades logísticas são as associadas com a entrega de mercadorias de estoque. No caso de *entrega e demanda*, esta flexibilidade refere-se à capacidade de o provedor fornecer serviços de acordo com o perfil de demanda da loja, buscando atender este perfil segundo as necessidades da loja. A *flexibilidade de produto* está associada à capacidade da rede em oferecer novas alternativas no cardápio a seus clientes. Em princípio, atividades logísticas não interferem neste objetivo, contudo, o fornecedor de serviços logísticos pode ser um agente facilitador de desenvolvimento de novos produtos, se tiver, por exemplo, um amplo relacionamento com fornecedores alternativos e a rede utilizar esta *expertise*;
- c) *custo*: as redes de restaurantes franqueados apresentam como característica central oferecerem, em princípio, os mesmos produtos e ao mesmo preço em todas as suas lojas. Por este motivo, para garantir a margem e rentabilidade, cada loja deve procurar administrar seus custos com muito cuidado. Todos os processos logísticos agregam custo ao produto final, independentemente de agregar valor ao cliente ou não. Um grande impacto pode ser causado pelo processo de compras, pois é nesta função que se define o preço dos insumos a serem utilizados pelo restaurante, a partir da negociação com o fornecedor escolhido. Um outro processo importante é a distribuição física, que usualmente tem seu custo diretamente relacionado com as distâncias a serem percorridas pelos materiais adquiridos, desde a fonte até o restaurante.

Com relação aos atributos apresentados por Langley Jr. e Holcomb (1992) é possível concluir que o aspecto *customização*, para o cliente, está praticamente localizado no atendimento de *front office*, não havendo influência dos serviços logísticos. Quanto à *inovação*, serviços logísticos específicos, como desenvolvimento de fornecedores, podem influenciar no sentido de facilitar a introdução de novos insumos ou produtos de cardápio.

Esta análise do impacto de atividades logísticas no desempenho dos restaurantes, frente às diversas dimensões de avaliação propostas pelos pesquisadores, permite separar um conjunto central de cinco funções logísticas. Estas devem ser administradas com forte controle, devido à influência que exercem no resultado final, o qual deve ser o almejado por toda a cadeia – proporcionar satisfação ao cliente.

As cinco funções são apresentadas a seguir:

- a) *compras*: envolvendo atividades de desenvolvimento de fornecedores, negociação com fornecedores, escolha dos fornecedores e processamento da compra (colocação do pedido);
- b) *administração de estoques*: envolve as atividades de planejamento e controle dos estoques, armazenamento de materiais de fornecedores nos restaurantes ou nas centrais de armazenamento, manuseio de materiais e transportes internos necessários às operações citadas;
- c) *recebimento de mercadorias*: envolve as atividades de recebimento de materiais de fornecedores nos restaurantes e nas centrais de armazenamento, manuseio de materiais e transportes internos necessários às operações citadas;
- d) *distribuição física*: envolvendo as atividades de transporte de mercadorias (insumos para as lojas) dos fornecedores diretamente para os restaurantes ou para centrais de armazenamento (propriedade da franqueadora ou de um OL) e, neste caso, destas centrais para as lojas;
- e) *processamento de pedidos das lojas*: envolve as atividades de administração dos pedidos de insumos das lojas – coleta das informações e encaminhamento de pedidos de suprimento dos materiais solicitados.

Um resumo destas funções e a influência exercida sobre as diversas dimensões avaliadas são apresentados na Tabela 3.8.

Este conjunto representa as funções logísticas que contribuem para agregar valor ao cliente do restaurante *fast food*. Desta forma, a terceirização de um ou alguns dos processos causará impactos no valor oferecido ao cliente, exigindo cuidados especiais na gestão das atividades terceirizadas.

Tabela 3.8 – Funções logísticas e influência sobre dimensões

Funções logísticas	Influência sobre as dimensões				
	Confiabilidade	Segurança	Qualidade	Flexibilidade	Custo
Compras	X	X	X	X	X
Administração de estoques	X		X	X	X
Recebimento de mercadorias	X		X	X	X
Distribuição física	X		X	X	X
Processamento de pedidos	X			X	X

Fonte: elaborada pelo autor

Este conjunto representa as funções logísticas que contribuem para agregar valor ao cliente do restaurante *fast food*. Desta forma, a terceirização de um ou alguns dos processos causará impactos no valor oferecido ao cliente, exigindo cuidados especiais na gestão da terceirização destas atividades.

Este capítulo apresentou a importância do setor de FS na economia e ao mesmo tempo, as dificuldades de gestão de restaurantes *fast food* organizados em redes. A discussão da opção de terceirização dos serviços logísticos mostrou que há inúmeros *trade-offs* envolvidos neste processo de escolha. A análise do impacto da terceirização de atividades logísticas no valor oferecido ao cliente, permitiu separar um grupo de cinco funções logísticas que, juntamente com o detalhamento das interações que ocorrem na cadeia de suprimentos do restaurante *fast food*, servirão de apoio para o desenvolvimento dos modelos de negócios (Capítulo 6).

CAPÍTULO 4: METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia do estudo, compreendendo as proposições básicas, a justificativa da metodologia adotada, o detalhamento dos procedimentos e encaminhamento das pesquisas de campo.

Este trabalho parte do princípio de que a terceirização de atividades logísticas é uma tendência crescente, em todos os setores, assumindo um papel de grande importância nos negócios, conforme analisado na fundamentação teórica. Pressupõe que esta terceirização possa ser desenvolvida pela atuação de provedores de serviços independentes ou de operadores logísticos que se diferenciam por assumirem todas as funções do processo logístico ou algumas atividades deste processo, mas de forma integrada.

No segmento escolhido para este trabalho, as funções logísticas *Compras, Administração de estoques, Recebimento de mercadorias, Distribuição física e Processamento de pedidos* foram destacadas pela importância e influência que podem exercer sobre o resultado dos negócios. Por sua vez, estas funções terceirizadas no todo ou em parte, por terceiros independentes ou por um OL, implicarão em formas diferentes de operações na cadeia de suprimentos, requerendo maneiras diversas de gestão destes processos, conduzindo a várias alternativas possíveis de resultados, na busca de competitividade no negócio.

O objetivo deste trabalho é partir de uma pesquisa empírica e propor modelos de negócios, para serem aplicados aos restaurantes tipo *fast food*, com base nas observações da realidade e dos conceitos teóricos já analisados. O modelo de negócio, no âmbito de cadeias de suprimentos para redes destes restaurantes, tem o objetivo de orientar os participantes desta cadeia – franqueador, provedores de serviços terceirizados e franqueados (restaurantes), a encontrarem a forma de gestão mais apropriada das interações nesta cadeia, de forma a proporcionar uma vantagem competitiva sustentável.

O estudo apresenta a natureza de uma pesquisa exploratória, discutindo temas de grande importância na atualidade – logística integrada e *outsourcing*. Procura ampliar fronteiras na questão da logística integrada, especialmente para o setor de serviços, no qual esta é tratada, pela maior parte da literatura sobre o tema, apenas em conceito. Espera-se que este trabalho possa contribuir com uma ampliação da teoria sobre a questão da participação de terceiros nos processos logísticos de uma cadeia de suprimentos, com ênfase no papel do OL e a sua

influência na elaboração das estratégias empresariais, em busca de vantagens competitivas de forma permanente.

Selltiz et al. (1975, p.62) sugerem os seguintes passos para o desenvolvimento de um estudo exploratório:

- (1) uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura; (2) um levantamento de pessoas que tiveram experiência prática com o problema a ser estudado; (3) uma análise de exemplos que 'estimulem a compreensão'.

A pesquisa seguiu basicamente a recomendação desses autores: o Capítulo 2 apresentou uma ampla pesquisa bibliográfica feita para a fundamentação dos conceitos envolvidos, valendo-se da análise de livros, artigos científicos, publicações periódicas e revistas especializadas. O Capítulo 3 fez uma análise sobre o setor de FS, com ênfase nas cadeias de restaurantes *fast food*, apresentou os conceitos de franquia e analisou o impacto da terceirização dos processos logísticos na cadeia dos restaurantes. Pesquisas complementares junto a órgãos como ABIA e ABF foram realizadas para obtenção de dados deste mercado.

A pesquisa de campo foi conduzida, inicialmente, por meio da realização de uma *survey*, com restaurantes *fast food*, pertencentes a redes de franquias, buscando avaliar o estágio atual de terceirização nas funções logísticas. Identificou as atividades terceirizadas e as formas de gestão dos processos logísticos utilizados pelas redes de franquia, bem como a participação do OL atuando de forma a integrar os diversos processos terceirizados. Segundo Filippini (1997), a *survey* pode ser utilizada para se determinar os conceitos relacionados ao fenômeno e descobrir novas dimensões deste, sendo, portanto, um método muito útil nos estudos empíricos de *Operations Management* (OM). Também para Forza (2002) a *survey* é recomendada nos estágios iniciais de uma pesquisa exploratória, na busca de melhor entendimento dos conceitos envolvidos.

Em fase posterior, em busca de *insights* que expliquem como as redes de restaurantes, separadas por tipos de modelos de negócios, competem no mercado, foi utilizado o método de estudo de caso. Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) esta é uma metodologia muito apropriada para desenvolver teoria e para responder a questões do tipo *como* e *por que*, principalmente no campo muito dinâmico de OM, como no caso de cadeia de suprimentos e OL. Pode também ser utilizado para

examinar e validar mais profundamente os resultados empíricos, obtidos previamente na *survey*.

Para Yin (2001, p.19), os estudos de caso podem ser escolhidos “*quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real*”.

A coleta de dados foi feita em empresas participantes desta cadeia de suprimentos, com o autor atuando como entrevistador, com pouco ou quase nenhum controle sobre o ambiente.

Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) notam que as pesquisas sobre estudos de relacionamentos têm recebido muitas críticas por focarem apenas um lado da parceria, ou se limitarem a um único executivo da organização. Para eles, pesquisas de relacionamentos devem considerar a parceria como unidade de análise, com a participação dos dois elementos da relação diádica, para refletir com maior acurácia, a dinâmica do relacionamento.

Identificou-se na *survey* que o OL é contratado pela rede para a realização de diversas atividades logísticas, com algum nível de integração. Desta maneira, a pesquisa conduzida com OL permite avaliar a participação de terceiros nos processos logísticos de forma mais abrangente do que uma pesquisa realizada com fornecedores logísticos isolados. Foram escolhidos, para a condução dos casos, redes de restaurantes e um OL.

O método utilizado nesta pesquisa foi o de *múltiplos casos*, pela necessidade de se estudar redes de restaurantes classificadas em diversos modelos de negócios. Para Boyd Jr. e Westfall (1987), multicaseos têm se mostrado convenientes quando se procura identificar fatores não-comuns a todos, mas somente a alguns subgrupos. Segundo Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), estudo de casos múltiplos traz a vantagem de um aumento na validade externa, o que significa uma maior possibilidade de generalização do estudo.

Espera-se que as discussões feitas neste estudo possam ser aplicadas a outros tipos de cadeia de suprimentos, com a presença de terceiros realizando parte das atividades analisadas – compras, estoques e distribuição física – voltadas para o serviço de varejo. Como exemplo, podem ser citadas as redes de farmácia, livrarias, lojas de artigos para entretenimento. Para Yin (2001) esta generalização é sempre

difícil e este alerta sobre a necessidade de se avaliar a qualidade dos projetos de pesquisa, antes de se generalizar as descobertas do estudo.

4.1 Elaboração da *survey*

Esta pesquisa teve como objetivo principal permitir a compreensão da realidade empresarial vivida pelas redes de restaurantes *fast food* para auxiliar no desenvolvimento dos modelos de negócios que representem os relacionamentos encontrados na prática empresarial.

4.1.1 Proposições do estudo

Por meio da *survey*: esta parte do trabalho pretende desenvolver duas proposições:

P1. Há uma tendência crescente no processo de terceirização de atividades logísticas no segmento das redes de restaurantes *fast food*.

P2. Podem ser elaborados modelos de negócios a partir das várias formas encontradas de relacionamento com terceiros logísticos.

4.1.2 Universo da pesquisa e amostra

O universo desta pesquisa pode ser considerado o conjunto de todas as organizações que forneçam alimentação para um cliente fora do seu domicílio: refeição ou lanche rápido, pertencente a uma cadeia, contendo esta rede, estabelecimentos franqueados ou não.

Para a delimitação da amostra utilizou-se o guia oficial de empresas franqueadas, publicado pela ABF (2005), considerando as empresas classificadas no segmento de *Alimentação*. Esta escolha se justifica, pois uma parcela significativa das organizações deste setor tem o formato de franquia. A este grupo acrescentaram-se três redes por indicação de operadores logísticos atuantes na área.

A relação inicial apresentava 89 organizações. Como o foco é o fornecimento de uma refeição ou lanche rápido, foram excluídas desta relação empresas atuando como restaurantes a *la carte*, docerias, sorveterias, adegas, comércio varejista de vinhos, empórios dedicados à venda de secos e molhados, padarias, venda de carne *in natura*, lojas de chocolates, quiosques servindo basicamente café e estabelecimentos fornecendo na condição apenas de *delivery*, ou seja, atendendo a pedidos para entrega em domicílio. Também foram excluídas as organizações representadas por apenas um estabelecimento, por não apresentarem a característica de um negócio em rede.

Com as exclusões, a amostra foi constituída por um conjunto de 59 organizações, distribuídas da seguinte maneira: 29 com sede no Estado de SP, 14 no RJ, 5 em PE, 3 no PR, 3 em SC, 2 em CE, 1 no DF, 1 em MG e 1 no MT. Estas 59 redes operam um total de 3.327 estabelecimentos, sendo 823 próprios e 2.504 franqueados.

Para as organizações sediadas fora da Capital do Estado de São Paulo, foi feito inicialmente um contato telefônico, visando encontrar os responsáveis pela área de logística e em seguida, a pesquisa foi encaminhada por *e-mail* a estes responsáveis. Para as empresas da Capital e arredores foi priorizado o contato pessoal ou a entrevista por telefone, sendo o encaminhamento do questionário por *e-mail* considerado uma última opção. A escolha deste procedimento levou em consideração o domicílio do autor da pesquisa, que se localiza na Capital de São Paulo.

Três redes não puderam ser contatadas, primeiramente porque o telefone informado no catálogo não estava correto. Também a tentativa de se obter o telefone por meio do *site* indicado na revista mostrou-se frustrada, pois o acesso a este estava bloqueado.

Houve um retorno de 36 questionários, representando 61,0% da amostra inicial. Este resultado, inferior ao esperado, mostra a enorme dificuldade que o autor teve para obter das organizações o consentimento para participação, mesmo com a explicação de tratar-se de um estudo acadêmico e com o compromisso de não divulgar os nomes das empresas. Apesar disso, visto de outra forma, o total de estabelecimentos operados por estas 36 redes engloba 2.786 lojas, representando 83,7% do total de lojas da amostra inicial, indicando que o resultado obtido pode ser

considerado satisfatório. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro e outubro de 2005 e foi totalmente conduzida pelo autor deste trabalho.

4.1.3 Instrumento de coleta de dados: Questionário

O questionário foi elaborado de forma a permitir o envio por *e-mail*, contendo questões fechadas e algumas questões abertas, de fácil entendimento e que visavam respostas objetivas. Ao final, apresentava um campo aberto opcional, disponível para o entrevistado preencher com comentários que julgasse importantes.

As duas primeiras questões visavam conhecer a distribuição geográfica da rede nos Estados do país e o grau de homogeneidade do cardápio adotado em toda a rede. Estes dados foram combinados com o número de restaurantes possuídos pela rede, divididos entre próprios e franqueados, obtido no Guia Oficial da ABF (2005), para se obter uma idéia da característica da rede.

As questões seguintes tiveram o objetivo de identificar a forma de gestão do processo logístico, utilizado pela rede. A terceira questão procurou verificar se o processo de compras de insumos para os restaurantes é feito de forma centralizada ou descentralizada. Para situações previstas de sistemas mistos, ou mesmo de formas múltiplas, como por exemplo, para produtos distintos, havia uma alternativa de resposta, denominada de “*em parte*”, que deveria ser explicada pelo respondente. A quarta questão procurou identificar se os fornecedores dos insumos comprados são únicos ou não. Da mesma forma que na questão anterior, havia uma alternativa de resposta para situações mistas ou múltiplas, solicitando a explicação do processo.

As questões seguintes procuraram verificar as atividades logísticas que estão sendo terceirizadas e avaliar o atual estágio desta terceirização. Para este fim, partiu-se da extensa literatura tratando sobre pesquisa de terceirização de atividades logísticas, em diversos segmentos e elaborou-se uma lista, adaptada para o tipo de negócio em estudo, contendo um conjunto de oito atividades logísticas (LIEB; RANDALL, 1996, p.310; SINK; LANGLEY JR., 1997, p.171; BOYSON et al., 1999, p.79; MURPHY; POIST, 2000, p.124; KNEMEYER; CORSI; MURPHY, 2003, p.89). Na quinta questão, esta lista foi apresentada ao entrevistado, perguntando se as funções logísticas são realizadas por empresas terceirizadas, com quatro opções de respostas: *Sim, são terceirizadas; Não terceirizadas, mas pretende terceirizar em*

breve; Não terceirizadas e não há expectativa de terceirização em breve; Não, já foram terceirizadas, mas deixaram de ser.

Havia três questões que buscavam identificar se os prestadores de serviços terceirizados atendem a toda a rede, a responsabilidade pela escolha destes fornecedores logísticos e a forma de contratação, se utiliza contratos ou não. Um conjunto de três questões abertas tinha o propósito de conhecer as razões que levaram à decisão da terceirização, os benefícios obtidos e os principais problemas encontrados.

Solicitou-se também ao entrevistado uma avaliação da prestação dos serviços terceirizados, numa escala de cinco pontos: *muito satisfatória; satisfatória; nem satisfatória, nem insatisfatória; insatisfatória; muito insatisfatória.*

Ao final, um bloco de identificação: empresa, entrevistado – idade, função, tempo na função, grau de instrução e contatos. Apesar desta solicitação, houve o compromisso do autor de não apresentar no trabalho qualquer identificação, da empresa, do entrevistado, garantindo a confidencialidade dos dados. No mesmo bloco, o entrevistado poderia acrescentar quaisquer informações que julgasse necessárias para complementação da pesquisa.

O questionário é apresentado no Anexo A.

4.1.4 Teste preliminar

Após a preparação do questionário, realizou-se um pré-teste para verificar sua viabilidade de uso, ou seja, para verificar se as perguntas estavam claras; se poderiam causar confusão ou ambigüidade; se os termos utilizados estavam compreensíveis. Buscou-se também identificar possíveis aspectos que os franqueados considerassem importantes, na questão da terceirização dos processos logísticos. Havia, ao final do formulário, um campo em aberto para que o pesquisado pudesse preencher, manifestando sua opinião a respeito da compreensão das questões, facilidade de preenchimento e eventuais sugestões.

O teste preliminar foi realizado com uma amostra intencional formada por vinte restaurantes, situados na Capital de São Paulo, pertencentes a diversas redes da amostra estabelecida, sendo entrevistados os gerentes das lojas.

Notou-se inicialmente que gerentes da mesma rede apresentaram algumas respostas distintas para as mesmas questões. Este resultado pode ser explicado por dois fatos, principalmente:

- a) a existência de dois tipos de unidades: próprias ou franqueadas. Esta condição pode mudar o modo de gestão dos processos logísticos, fato que foi depois comprovado na *survey*, ao se entrevistar os responsáveis pelos processos logísticos do franqueador;
- b) os gerentes não serem bem informados sobre os processos logísticos, principalmente quando estes são terceirizados, com a participação de um OL, reduzindo muito a responsabilidade e participação do gerente nos processos.

Por exemplo, foram obtidas respostas distintas e conflitantes para questões como a homogeneidade no cardápio, a centralização das compras de insumos, a adoção de fornecedores únicos para toda a rede. Este fato serviu de alerta para a condução posterior da *survey*, mas decidiu-se manter a formulação original da pergunta. A dúvida foi esclarecida na *survey*, quando o franqueador explicou haver políticas distintas para lojas próprias e franqueadas.

A questão sobre a quantidade de lojas e distribuição pelo Brasil mostrou que esta informação não é de domínio universal dos gerentes de lojas. Este dado é considerado muito importante na pesquisa e a questão também foi mantida. Na *survey* as respostas foram obtidas ao se entrevistar os responsáveis pela franquia.

A questão sobre o tempo de utilização de terceiros em processos logísticos mostrou estar imprecisa na formulação, pois os processos podem ter sido terceirizados em períodos distintos. Uma observação sobre a referência ao processo mais antigo foi adicionada à pergunta.

Os resultados permitiram a realização de algumas alterações no questionário final, buscando seu aprimoramento para a utilização como instrumento de coleta definitivo. Mas, a principal contribuição do teste preliminar foi a constatação da existência de formas distintas na condução da terceirização de processos logísticos, exigindo do entrevistador uma atenção maior e encaminhamento correto das questões durante as entrevistas da *survey*.

O teste preliminar identificou a necessidade de exclusão de uma rede da amostra, por se configurar como uma cafeteria típica, em forma de quiosques,

servindo basicamente café e não com a característica de restaurante ou de fornecimento de lanche rápido.

4.2 Estudo de caso

4.2.1 Protocolo da pesquisa

A metodologia de estudo de caso recebe muitas críticas, que, segundo Yin (2001), só se justificam se houver falta de rigor no desenvolvimento da pesquisa de estudo de caso. Visando o aumento da confiabilidade da pesquisa, o autor sugere a utilização do protocolo, que contém os procedimentos e as regras gerais para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, um protocolo deve apresentar as seguintes partes:

- a) visão geral do projeto: objetivos, questões do estudo de caso, proposições e a literatura relevante sobre os temas discutidos;
- b) procedimentos de campo: planos e procedimentos da pesquisa
- c) questões de estudo de caso: documentação para a pesquisa de campo – roteiro das entrevistas.

Os estudos de caso tiveram como objetivo principal, buscar *insights* que pudessem explicar como as redes de restaurantes, separadas por tipos de modelos de negócios, competem no mercado.

4.2.2 Proposições da pesquisa

Por meio dos estudos de caso pretendeu-se desenvolver duas proposições adicionais:

- P3.** As redes de restaurantes *fast food* podem assumir modelos de negócios diferentes ao longo do tempo, em função das mudanças do ambiente externo e da necessidade de gerenciamento dos novos *trade-offs* apresentados.

P4. As diversas alternativas de gestão dos processos logísticos terceirizados são norteadas pelo conjunto de competências das organizações envolvidas.

4.2.3 Unidade de análise

A unidade de análise é uma das componentes importantes em um estudo de caso e, neste trabalho, se refere ao relacionamento entre provedores de serviços logísticos terceirizados com as redes de franquia de restaurantes *fast food*, representados pelo franqueador ou pelo franqueado.

4.2.4 Seleção dos casos

A população da pesquisa pode ser considerada como formada por todos os restaurantes *fast food* que operem em forma de cadeia e os operadores logísticos participantes deste mercado, pelo papel destacado que cumprem como provedor de serviços terceirizados. A amostra foi definida de forma intencional e não-probabilística, que de acordo com Selltitz et al. (1975, p.584) pode ser satisfatória, quando escolhida com “*bom julgamento e uma estratégia adequada*”.

No Capítulo 6 são propostos cinco tipos de modelos de negócios, classificando, ao final, as 36 redes de restaurante que compuseram a *survey*, dentro destes cinco grupos. A pesquisa identificou a atuação de três operadores logísticos realizando diversas funções logísticas, de forma integrada.

Com o objetivo de se averiguar de que forma as redes de restaurantes (classificadas dentre os diversos modelos de negócios propostos) competem no mercado, o intuito inicial foi estudar uma rede de cada modelo de negócio. Para isso foi utilizada a idéia de Eisenhardt (1989), para quem os casos podem ser escolhidos para compor categorias teóricas.

Um critério importante considerado para a escolha dos casos foi o porte da rede de restaurantes, definido pelo número total de restaurantes, composto pela soma de próprios e franqueados. Esta variável pode ser associada a alguns aspectos citados neste estudo: o tamanho maior implica, em princípio, em maiores

dificuldades da gestão logística, principalmente se associado a uma maior penetração geográfica; em maior poder de barganha frente a negociações com os fornecedores de serviços logísticos e em maior participação do mercado e representatividade para este estudo.

Uma classificação ABC, tomando por base o número total de restaurantes das redes, é apresentada no Capítulo 6, indicando que a classe A, contendo sete redes, concentra 70,2% do total de restaurantes da *survey*. Neste grupo encontram-se quatro redes classificadas como Modelo 5, duas como Modelo 4 e apenas uma como Modelo 3. A amostra deveria, portanto, ser preferencialmente formada por restaurantes da classe A.

O Modelo 1 apresenta uma característica de operação com pouca participação do franqueador, um elevado grau de liberdade ao franqueado, que praticamente decide e administra as funções logísticas de forma isolada, com pequeno suporte do franqueador. O restaurante deste modelo de negócios opera de forma muito semelhante a um restaurante independente, sem pertencer a uma rede. O estudo de uma organização com este perfil de modelo de negócio não traria muita contribuição na análise de forma de competição envolvendo fornecedores logísticos executando operações para toda a rede, de forma integrada ou não. Desta forma, optou-se por excluir este modelo da amostra.

O Modelo 2 não está presente na amostra. Contudo, como discutido no Capítulo 6, ao desenvolver as propostas de modelos de negócios, o Modelo 3 pode ser considerado uma variante do Modelo 2 e sua análise pode suprir algumas lacunas devido à ausência de um estudo de uma rede do Modelo 2.

O Modelo 2 é composto por nove redes, das quais, apenas quatro estão sediadas no Estado de São Paulo. Nesta fase, o estudo das redes sediadas em outros Estados torna-se difícil, pelo fato de consumir muito tempo e recursos do pesquisador. A classificação ABC mostra que destas quatro redes, três fazem parte da classe B, uma da classe C e nenhuma na classe A. Mesmo não tendo representação na classe A, o contato foi feito com as quatro empresas sediadas em São Paulo, que não aceitaram participar da pesquisa.

A permissão das empresas em participar da pesquisa mostrou ser um fator crítico, como ocorreu na *survey*, quando grande dificuldade foi encontrada para se entrevistar os responsáveis pelos processos logísticos.

A seleção final dos casos foi feita na classe A, entre as sete maiores redes, de forma a ter um caso representando cada um dos modelos de negócios – 5, 4 e 3. Para os três modelos, a empresa selecionada figura como a maior, em termos do número total de restaurantes, dentro de cada modelo.

A rede do Modelo 5 é a maior rede de restaurantes *fast food*, com atuação em praticamente todos os Estados brasileiros, possui elevado grau de terceirização e é atendida por um OL. A rede do Modelo 4 está presente em inúmeros Estados, possui grande integração vertical na produção de insumos para a rede, mas praticamente não utiliza terceiros nos processos logísticos. A rede do Modelo 3, de menor porte que as outras duas, apresenta formas de gestão de seus processos logísticos de forma distinta, para restaurantes situados na cidade de São Paulo e os demais.

A investigação do papel de um OL, nos processos terceirizados é fundamental neste trabalho. Por este motivo, o OL também fez parte da amostra do estudo de caso, permitindo a exploração da relação diádica entre a rede de restaurantes e o operador logístico. Assim, o OL escolhido foi a organização que atende à rede de restaurantes do Modelo 5, operando de forma quase exclusiva para ela. A análise deste operador permitiu o conhecimento detalhado da forma de gestão de um operador logístico, com a identificação de semelhanças e diferenças entre o papel exercido por um OL e o papel dos prestadores de serviços logísticos terceirizados, independentes.

Ao todo foram realizadas quatro entrevistas, com os executivos responsáveis pelas funções logísticas principais das redes de restaurantes, simbolizado pelo franqueador e pelo OL. O resumo é apresentado na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Amostra das empresas e dos entrevistados

Entrevistado (cargo)	Denominação na tese	Tipo de negócio	Modelo de negócio	Ranking (nº total de rest.)	Nº total de restaurantes
Coordenador de Distribuição e Logística	Caso A	Rede de restaurantes	Modelo 3	6º	104
Gerente de Compras	Caso B	Rede de restaurantes	Modelo 4	4º	254
Gerente de Compras	Caso C	Rede de restaurantes	Modelo 5	1º	549
Diretor de Unidade de Negócio	Caso D	Operador logístico			
Total					907

Fonte: elaborada pelo autor

4.2.5 Roteiro de entrevistas

A pesquisa foi conduzida por meio de entrevistas, com a utilização de questionários semi-estruturados, aplicados aos profissionais das empresas selecionadas, que atuam nas áreas do estudo. A utilização de um questionário semi-estruturado permite a liberdade de se alterar, adaptar ou mesmo estender para outras questões, de acordo com necessidades constatadas ao longo da entrevista. Os roteiros de entrevista propostos são apresentados no Anexo B (Roteiro de entrevista para Operador Logístico) e no Anexo C (Roteiro de entrevista para Franqueador).

As entrevistas foram realizadas no período entre novembro de 2006 a junho de 2007. Todas tiveram uma duração de quase duas horas e foram gravadas, com consentimento dos interlocutores, para permitir uma melhor recuperação dos dados discutidos. Os resultados das entrevistas são analisados no Capítulo 7.

As informações buscadas nas entrevistas podem ser divididas em três blocos: dados da empresa; operacionalização dos processos logísticos e estratégia competitiva:

1) Bloco 1 – dados da empresa:

- a) identificação da empresa: histórico, data de início da franquia, número de lojas (próprias e franqueadas), localização nos Estados, produtos oferecidos nas lojas, e identificação do entrevistado (função e cargo na empresa, tempo de atuação no cargo e na empresa);
 - b) estrutura organizacional, apresentando a localização das funções logísticas, linhas de comando e relacionamentos entre as áreas envolvidas;
- 2) Bloco 2 – operacionalização dos processos logísticos:
- a) terceirização: políticas adotadas para terceirização de processos logísticos;
 - b) detalhamento da operacionalização das principais funções logísticas.
- 3) Bloco 3 – estratégia competitiva:
- a) relacionamentos entre franqueador, franqueados e provedores de serviços logísticos;
 - b) resultados alcançados com o modelo atual;
 - c) estratégia competitiva: investigação dos recursos e competências considerados como vantagem competitiva para o negócio e discussão da estratégia adotada.

Em conjunto com a entrevista, outras fontes de evidências foram utilizadas, na busca de elementos que não podem ser obtidos na entrevista: a observação direta e a análise de documentos. Para Yin (2001) a observação traz a vantagem de tratar a realidade, o acontecimento em tempo real e o contexto do evento. Como desvantagem consome tempo, é seletiva e a observação pode não refletir como o acontecimento está ocorrendo de fato. A análise de documentação tem a vantagem de ser estável (possibilita a revisão inúmeras vezes), ser discreta (não foi criada como resultado do estudo de caso), ser exata (por conter nomes, referência e detalhes de eventos) e ter ampla cobertura (abrange longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes). Mas apresenta a desvantagem de poder ter baixa capacidade de recuperação, apresentar seletividade tendenciosa – se a coleta não estiver completa ou refletir idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor – e ter o acesso deliberadamente negado.

Além dos dados primários obtidos nas entrevistas, foram utilizados dados secundários disponíveis em publicações e periódicos sobre o tema e setor, assim como informações disponíveis nos *sites* das empresas selecionadas para compor a amostra.

CAPÍTULO 5: RESULTADOS DA SURVEY

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos na *survey* desenvolvidos em função dos objetivos propostos. Os resultados representam as respostas obtidas dos questionários enviados e respondidos por 36 redes de restaurantes, de um total de 59 questionários enviados inicialmente. Este número pode ser considerado um resultado bom e foi obtido graças, principalmente, à insistência do autor da pesquisa junto a seus entrevistados, cobrando a resposta por telefone, embora a maioria dos questionários tivesse sido encaminhada por *internet*.

O objetivo principal da *survey* foi de permitir a compreensão da realidade empresarial vivida pelas redes de restaurantes *fast food* e auxiliar no desenvolvimento dos modelos de negócios que representem os relacionamentos encontrados na prática empresarial.

A seguir apresenta-se uma análise dos dados obtidos nas respostas dos questionários devolvidos.

5.1 Caracterização dos restaurantes das redes

Com a finalidade de se conhecer maiores detalhes das características dos restaurantes das diversas redes, foram feitas perguntas sobre a distribuição geográfica da rede nos Estados do país e a adoção de um cardápio único para toda a rede. Para a obtenção do número de restaurantes que cada rede possui e sua divisão entre lojas próprias e franqueadas foi consultado o Guia Oficial da ABF (2005).

5.1.1 Presença das redes nos Estados

Uma das principais características do sistema de franquia é a possibilidade de expansão da rede pela abertura de novas lojas, com investimentos dos franqueados, reduzindo a necessidade de capital do franqueador para este crescimento. Ao mesmo tempo, a participação da rede em diversos locais mostra a presença da marca desta rede, ocupando um mercado importante e servindo de barreira para a entrada de novos concorrentes.

A Tabela 5.1 mostra o resultado da *survey* com relação ao item presença da rede nos Estados brasileiros.

Tabela 5.1 – Distribuição das redes pelos Estados e número de unidades

	Nº de redes	% sobre total	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	Total
Apenas um Estado	10	27,8	71	114	185
De 2 até 4 Estados	10	27,8	60	370	430
De 5 até 9 Estados	9	25,0	77	237	314
De 10 até 14 Estados	3	8,3	0	259	259
De 15 até 19 Estados	1	2,8	76	178	254
Mais de 20 Estados	3	8,3	464	880	1.344
Total	36	100,0	748	2.038	2.786

Fonte: elaborada pelo autor

A pesquisa mostra que a maioria das redes ainda tem pequena penetração geográfica: vinte redes, representando 55,6% do total estão presentes em até quatro Estados brasileiros, tendo a metade destas redes presença em apenas um Estado. Apenas quatro redes (11,1% do total) estão presentes em mais de 15 Estados.

A Figura 14 permite uma visão específica da participação das redes nos Estados brasileiros.

Figura 14. Distribuição da presença das redes nos Estados

Fonte: elaborada pelo autor

5.1.2 Número de restaurantes das redes

A ampliação de uma rede se consolida pela penetração geográfica e pelo número de unidades instaladas nos diversos locais. Desta forma, o número total de restaurantes da rede é um dado importante de sua participação no mercado.

A Tabela 5.2 mostra alguns dados obtidos na *survey* em conjunto com informações da ABF (2005).

Tabela 5.2 – Número de restaurantes das redes

	Nº de redes	% redes	Unidades Próprias	Unidades Franqueadas	Total
Até 10 restaurantes	6	16,7	19	17	36
De 11 até 50 restaurantes	18	50,0	132	342	474
De 51 até 100 restaurantes	6	16,7	56	356	412
De 101 até 150 restaurantes	1	2,8	1	103	104
De 151 até 200 restaurantes	1	2,8	0	162	162
De 201 até 250 restaurantes	0				
De 251 até 300 restaurantes	1	2,8	76	178	254
De 301 até 350 restaurantes	0				
De 351 até 400 restaurantes	1	2,8	63	326	389
Mais de 401 restaurantes	2	5,6	401	554	955
Total	36	100,0	748	2.038	2.786

Fonte: elaborada pelo autor e ABF (2005)

Com relação ao número de restaurantes que uma rede possui, a pesquisa indicou que 24 redes (66,7% do total) possuem até 50 restaurantes. Apenas três redes (8,3% do total) possuem mais de 350 restaurantes e destas, duas (5,6% do total) possuem mais de 400 restaurantes.

A Figura 15 apresenta o gráfico com a distribuição das redes pelo número total de restaurantes possuídos, entre próprios e franqueados.

Figura 15. Distribuição das redes por número total de restaurantes

Fonte: elaborada pelo autor e ABF (2005)

Ainda com relação ao número total de restaurantes pertencentes a cada rede, verifica-se que este mercado apresenta como característica uma grande concentração. Utilizando o princípio de Pareto, uma classificação ABC pode ser feita, colocando-se no eixo das abscissas as redes, indicadas de 1 a 36, em ordem decrescente pelo seu número total de restaurantes e no eixo das ordenadas, a respectiva porcentagem, acumulada, em relação ao total de 2.786 restaurantes de todas as redes (100%), cujo resultado é mostrado na Tabela 5.3.

Tabela 5.3 – Classificação ABC das redes

Classe	Nº de redes	% sobre total de redes	Nº de restaurantes	% sobre total de restaurantes
A	07	19,4 %	1.954	70,2%
B	11	30,6 %	561	20,1%
C	18	50,0%	271	9,7%
Total	36	100,0%	2.786	100,0%

Fonte: elaborada pelo autor

A Figura 16 mostra graficamente este resultado, evidenciando a grande concentração de restaurantes no grupo A, no qual sete redes, representando apenas 19,4% do total de redes, concentram 1.954 restaurantes, ou seja, 70,2% do total.

Figura 16. ABC das redes, por número total de restaurantes

Fonte: elaborada pelo autor

5.1.3 Uniformização do cardápio das redes

Sobre a uniformidade na adoção do cardápio, 25 redes (69,4% do total) responderam possuir um cardápio único para todas suas lojas. Entre as demais, oito redes (22,2%) responderam conter, no cardápio, apenas pequenas variações devido a adaptações regionais, mas mantendo os produtos considerados essenciais para a rede, uniformizados. Apenas três redes (8,3%) responderam que seus restaurantes operam com cardápios diferentes. Este resultado mostra a importância de um cardápio homogêneo para a rede, reforçando sua identidade junto ao cliente.

A Figura 17 mostra o resultado da uniformização do cardápio das redes, em percentual de redes, para cada situação.

Figura 17. Uniformização de cardápio das redes

Fonte: elaborada pelo autor

A adoção de um cardápio único para toda a rede implica na necessidade de um maior controle do processo de produção da refeição, envolvendo principalmente o processo de compra dos insumos necessários e a padronização dos fornecedores, visando uma homogeneidade nos insumos aplicados.

5.2 Centralização do processo de compras

O processo de compras dos insumos das lojas pode ser feito sob a responsabilidade do franqueador, negociando e comprando todos os insumos para a rede, ou delegando esta função para os restaurantes, que passam a solicitar os insumos diretamente aos fornecedores. Há ainda a possibilidade de se utilizar uma

política mista, em função dos insumos a serem adquiridos. Este processo pode ser terceirizado (parcial ou totalmente) com um provedor de serviços logísticos realizando ou as atividades de negociação, ou as de aquisição dos insumos, ou ambas.

Estas funções podem ser divididas sob o ponto de vista de sua decisão, entre *centralizada* e *descentralizada* e sob o ponto de vista de execução como *concentrada* e *desconcentrada*.

A decisão ocorre de forma *centralizada*, sob responsabilidade do franqueador, quando este administra as diversas atividades com o objetivo de conseguir uma uniformidade nos padrões estabelecidos para os produtos finais vendidos ao cliente, em toda a rede. Há a possibilidade de esta centralização ser responsabilidade de um OL, ocorrendo, neste caso, a terceirização das atividades envolvidas. Mas estas funções podem também ser decididas de forma *descentralizada*, pelas unidades dos franqueados, quando assumem a responsabilidade das atividades ou da contratação dos terceiros. Por último, podem ocorrer situações de processos mistos.

Do ponto de vista de execução, as funções podem ser realizadas de forma *concentrada* pelo franqueador ou pelo OL, quando assumem a responsabilidade de execução destas atividades. A forma *desconcentrada* ocorre quando as unidades dos franqueados assumem a execução das atividades ou da contratação dos terceiros. A forma desconcentrada pode ocorrer se houver uma delegação do franqueador ou do OL, após a decisão centralizada, da responsabilidade de execução para a unidade franqueada.

Na *survey* se constatou que, neste setor, sempre que ocorrem decisões centralizadas, pelo franqueador ou pelo OL, a execução das atividades ocorre de forma concentrada. Inversamente, para decisões descentralizadas, sob responsabilidade das unidades dos franqueados, as atividades passam a ser realizadas de forma desconcentrada. Assim, as formas centralizada e concentrada se confundem e, por esta razão são adotados neste estudo os termos: *centralizada*, representando um processo *centralizado* e *concentrado*; e *descentralizada*, representando um processo *descentralizado* e *desconcentrado*.

A política de compras centralizadas é adotada por 16 redes (44,4% do total), enquanto a descentralização ocorre em 12 redes (33,3%) e oito redes (22,2%) adotam um sistema misto, com a decisão de compras variando de acordo com os tipos de insumos.

A Figura 18 mostra este resultado.

Figura 18. Centralização do processo de compras

Fonte: elaborada pelo autor

A idéia da centralização de compras tem como princípio a busca de uma ação uniforme para toda a rede. Uma questão que pode ser discutida em conjunto seria a adoção ou não de fornecedores únicos, de um mesmo insumo, para toda a rede.

5.3 Fornecimento de insumos para a rede

A adoção dos mesmos fornecedores de um mesmo insumo para toda a rede contribui para a homogeneidade dos insumos, sendo vantajoso em situações em que a rede possui um cardápio único. Porém, dependendo da localização deste fornecedor e da distribuição geográfica das lojas ao longo do país, o processo de distribuição destas mercadorias pode se tornar bastante complexo e oneroso, inviabilizando a adoção desta prática.

A *survey* apontou que, das 36 redes, 11 (30,6% do total) adotam os mesmos fornecedores para atender a todas as lojas e outras nove (25,0% do total) operam com os mesmos fornecedores, para insumos considerados essenciais para a

confeção dos pratos do cardápio. Portanto, vinte redes (55,6% do total) buscam a garantia da homogeneidade de insumos para toda a rede por meio da utilização dos mesmos fornecedores, ao menos para os itens considerados *core* do cardápio. Do total das redes, nove (25,0% do total) informaram não adotar a política de um mesmo fornecedor e sete (19,4% do total) apresentam sistemas mistos, com a decisão dependendo do tipo de insumo e facilidade da aquisição.

A Figura 19 apresenta o resultado da *survey*.

Figura 19. Fornecimento de insumos para a rede

Fonte: elaborada pelo autor

5.4 Terceirização de processos logísticos

Com o objetivo de se identificar os processos logísticos que estão sendo terceirizados e o atual estágio de desenvolvimento desta terceirização, nas redes de restaurantes *fast food*, uma questão do questionário foi formulada apresentando ao entrevistado oito funções logísticas, possíveis de terceirização. As funções são as seguintes, descritas na forma e seqüência do questionário: *atividades de armazenagem das mercadorias; administração dos estoques; transporte de mercadorias dos fornecedores para as lojas; atendimento aos pedidos das lojas;*

negociação com os fornecedores; aquisição de insumos das lojas; desenvolvimento dos fornecedores; sistema de informações da logística.

No questionário, foi dirigida a seguinte pergunta ao entrevistado: *as funções logísticas apresentadas no quadro abaixo, são realizadas por empresas terceirizadas? Em caso negativo, informe se a organização pretende terceirizar em breve, se não há expectativa de terceirizar ou se eram terceirizados e deixaram de ser.* Como resposta, havia as seguintes opções: *SIM, são terceirizadas; NÃO terceirizada, mas pretende terceirizar em breve; NÃO terceirizada e não há expectativa de terceirização em breve; NÃO, já foi terceirizada, mas deixou de sê-la.*

5.4.1 Funções logísticas terceirizadas

Das 36 respostas obtidas, 21 redes (58,3% do total) responderam utilizar algum serviço terceirizado de logística e 15 redes (41,7%) responderam que não estavam terceirizando nenhuma função logística. Dentre as que terceirizam, 12 redes (33,3%) apontaram a terceirização em mais de uma função logística e nove redes (25,0% do total) utilizam terceiros em apenas uma função.

Estes dados mostram que a terceirização de processos logísticos neste setor é muito freqüente.

A Figura 20 mostra o percentual da terceirização no setor.

Figura 20. Terceirização de funções logísticas

Fonte: elaborada pelo autor

Com relação às funções que são terceirizadas, a pesquisa revelou que *Transporte de mercadorias dos fornecedores para as lojas* é a função terceirizada com maior frequência, com vinte redes (55,6% do total), seguida de *Atividades de armazenagem das mercadorias*, com 12 redes (33,3% do total). Por outro lado, *Desenvolvimento de fornecedores* e *Negociação com os fornecedores* são as funções terceirizadas em menor número, entre as respostas obtidas.

Isto se explica, em parte, pela especialidade destas funções (transportes e armazenagem) e pela grande oferta encontrada no mercado para o provimento destes serviços.

A Tabela 5.4 mostra o resultado obtido na questão da terceirização das funções logísticas, apresentadas em ordem decrescente de indicação desta terceirização.

Tabela 5.4 – Terceirização das funções logísticas

Função logística	Nº respostas	% sobre total respostas
Transporte de mercadorias dos fornecedores para as lojas	20	55,6
Atividades de armazenagem das mercadorias	12	33,3
Administração dos estoques	11	30,6
Atendimento aos pedidos das lojas	10	27,8
Sistema de informações da logística	10	27,8
Aquisição de insumos das lojas	8	22,2
Desenvolvimento dos fornecedores	3	8,3
Negociação com os fornecedores	3	8,3

Fonte: elaborada pelo autor

5.4.2 Tendências da terceirização de funções logísticas

A resposta a esta pergunta do questionário permite uma análise das tendências de terceirização no setor. Quatro redes (11,1% das respostas) informaram ter pretensão de terceirizar em breve algumas das funções logísticas. Destas, três possuem uma cozinha centralizada para preparação dos principais insumos utilizados pelos restaurantes da rede e para estas redes, a proposta inclui a terceirização das operações da cozinha. As razões apontadas foram “*maior foco no*

negócio, que considera a operação da loja”; “a cozinha não é uma operação lucrativa”; “volumes insuficientes para uma operação centralizada”. Todas estas redes terceirizam atualmente o serviço de *transporte de mercadorias*, mostrando já ter experiência com terceirização de atividades logísticas.

Cinco redes (13,97% das respostas) declararam explicitamente que não terceirizam e não têm expectativa de terceirizar funções logísticas.

Apenas uma rede (2,8% das respostas) relatou o processo inverso de se voltar a realizar internamente uma função terceirizada anteriormente, especificamente a de *transporte de mercadorias*. Esta decisão foi justificada pelo desempenho insatisfatório obtido com a terceirização, como se pode verificar no depoimento apresentado na pesquisa: *“considero que a Logística, assim como outros processos que não fazem parte da atividade fim da empresa, devem ser terceirizados, porém hoje existe uma grande dificuldade de se concretizar essa pretensão, tendo em vista a baixa qualidade dos serviços prestados”.* Esta rede possui como principal insumo para a elaboração do prato, um produto com alto grau de perecibilidade, muito sensível à condição do transporte físico, que exige um caminhão especial, refrigerado e com rígido controle de temperatura.

A Tabela 5.5 mostra um panorama da terceirização no setor – sua situação atual e tendências. A apresentação dos dados segue a freqüência das funções logísticas terceirizadas, em ordem decrescente de valor. A descrição das funções está feita de forma resumida, em alguns casos.

Tabela 5.5 – Terceirização de serviços logísticos: situação atual e tendências

Função logística	Terceiriza atualmente		Não terceiriza, mas pretende, em breve		Terceirizado anteriormente, não é mais	
	Nº respostas	% sobre total respostas	Nº respostas	% sobre total respostas	Nº respostas	% sobre total respostas
Transporte de mercadorias	20	55,6	1	8,3	1	2,8
Armazenagem das mercadorias	12	33,3	3	8,3		
Administração dos estoques	11	30,6	4	11,1		
Atendimento aos pedidos das lojas	10	27,8	3	8,3		
Sistema de informações da logística	10	27,8	3	8,3		
Aquisição dos insumos das lojas	8	22,2	3	8,3		
Desenvolvimento de fornecedores	3	8,3	2	5,6		
Negociação com os fornecedores	3	8,3	2	5,6		

Fonte: elaborada pelo autor

A Figura 21 mostra o resultado apresentado na Tabela 5.2, indicando as funções logísticas terceirizadas apontadas e o número de redes que indicaram a utilização destes serviços logísticos, em porcentagem sobre o total de redes da amostra.

Figura 21. Funções terceirizadas - situação atual e tendências

Fonte: elaborada pelo autor

Estes resultados mostram que a terceirização de processos logísticos tem uma forte presença neste setor, em termos atuais e como tendência.

5.5 Razões para a decisão de terceirização dos processos logísticos

A *survey* procurou encontrar as principais motivações que levam as empresas a escolher a terceirização como opção para a realização dos processos logísticos. Neste sentido, questões abertas foram formuladas aos entrevistados para que apontassem as razões do processo de terceirização, os benefícios obtidos e os principais problemas encontrados nesta terceirização.

Os entrevistados apresentaram dificuldade em separar as razões para a decisão da terceirização com os benefícios obtidos com a mesma. Muitas empresas repetiram no campo de benefícios, os motivos para a terceirização. A conclusão que se pode tirar é que as empresas justificam a decisão da terceirização (razões) pelos benefícios alcançados.

Desta maneira, a análise a seguir é feita contemplando as respostas referentes às razões e aos benefícios em conjunto, e aos problemas apontados para a terceirização. Apesar de as perguntas serem abertas, as respostas puderam ser consolidadas em alguns tópicos que se repetiram com frequência, apresentados sem a preocupação de quantificá-los.

Benefícios da terceirização:

- a) um dos mais citados foi o *foco no negócio*. Afirmações como “*logística não é o foco da empresa*”, “*foco no negócio, que considera a operação da loja*”, “*o gestor ter disponível maior tempo na administração de sua loja*”, mostram que focar no negócio é uma das principais razões para a decisão da terceirização, como também é um grande benefício proporcionado;
- b) *expertise* do provedor: a frase “*contar com uma empresa (operador logístico) com conhecimento específico da área – profissionalismo e idoneidade*” mostra a dificuldade em lidar com funções específicas, justificando a terceirização;
- c) *dificuldade de transporte*: neste setor, voltado à alimentação, há a necessidade de transporte de insumos, em diversos formatos, desde a matéria-prima, que poderia ser uma peça de boi ou ave, hortaliças e verduras, até um insumo industrializado e produzido para ser armazenado

e transportado na forma congelada. Esta característica requer um transporte especial, com veículos preparados para transportar insumos em três situações distintas: produtos gerais, na temperatura do meio ambiente, produtos refrigerados, para temperaturas entre 0° e 4°C e produtos congelados, na temperatura de -18°C. Um dos motivos apontados, que justificam a terceirização, é esta dificuldade de transporte, exigindo, em caso de frota própria, um custo elevado de investimento e manutenção, nem sempre viável pelo volume total a ser transportado;

- d) *flexibilidade e agilidade no atendimento aos restaurantes*: uma outra característica deste setor é que o atendimento aos restaurantes requer transportes em cargas fracionadas para regiões geográficas dispersas, com frequências não uniformes. Esta condição resulta num difícil aproveitamento dos recursos dedicados ao transporte. A terceirização do transporte resolve estas dificuldades, para a rede, transferindo-as para o terceiro. Este pode resolver ou amenizar este problema pela consolidação de cargas recebidas de diversos clientes, permitindo o uso adequado de sua frota;
- e) *padronização dos serviços*: diversas redes responderam ser um benefício da terceirização a possibilidade de padronização de insumos para todos os restaurantes da rede;
- f) *garantia da qualidade*: pelo mesmo motivo, a utilização de terceiros permite uma garantia dos produtos com uma qualidade assegurada e homogênea;
- g) *penetração no mercado*: a frase “*termos maiores opções de transporte para determinadas regiões*” mostra que a utilização de terceiros permite a atuação em mercados difíceis de serem atingidos sem um provedor especializado, ou que já domine um certo canal de distribuição;
- h) *melhor aproveitamento de espaço*: a terceirização das atividades ligadas às funções de armazenagem permite a redução de espaços dos depósitos que, uma vez disponibilizados, podem ser utilizados em outras atividades ou mesmo liberados, como afirmou um entrevistado: “*houve uma redução de 2/3 na área de estocagem, liberando-a para aluguel*”.

Problemas encontrados na terceirização:

- a) *menor comprometimento*: a utilização de terceiros, segundo diversos entrevistados, gera uma situação de menor comprometimento deste terceiro com a filosofia ou cultura da organização. É compreensível que os conflitos de interesses levem a esta condição, afetando principalmente a qualidade do serviço;
- b) *perda de qualidade do serviço*: embora a *garantia da qualidade* tenha sido citada como um benefício proporcionado pela terceirização, a utilização de transporte por terceiros, principalmente de mercadorias que exigem condições rígidas para o transporte, é vista por diversos entrevistados como uma função que provoca problemas. Como exemplo, a única empresa que retornou à condição de execução da atividade internamente, justifica esta medida com o seguinte depoimento: “*quando era terceirizado, a maioria dos franqueados reclamava dos prazos e da queda de qualidade do produto, seja na cadeia de frio rompida ou no cuidado com as embalagens*”. Foram também apontados problemas com a qualidade na entrega: atrasos, erros em produtos e volumes;
- c) *oferta insuficiente de serviço de transporte*: como discutido nos benefícios, o transporte neste setor necessita atender a características especiais, o que diminui a oferta de serviços terceirizados, tornando-se um problema. Como exemplo uma das redes que terceiriza o serviço de transporte indica como dificuldade “*escassez de transportadoras que nos atendam nas regiões mais precárias, no transporte de congelados e fracionados*”;
- d) *custo do serviço de transporte*: a redução de custos é apontada usualmente como um benefício na terceirização. Contudo, esta mesma dimensão pode se tornar um problema de administração: por exemplo a frase “*a negociação de valores de fretes é meio desgastante*” mostra a dificuldade de se encontrar um valor adequado para o pagamento do serviço, em troca de um nível adequado de qualidade, de flexibilidade em entrega, de disponibilidade do frete para locais e momentos determinados (*trade-offs* sempre presentes), situações exigidas pelos restaurantes;
- e) *distanciamento com fornecedores*: a terceirização da atividade de compras causa um distanciamento do franqueador a seus fornecedores, principalmente se todas as atividades relacionadas – desenvolvimento de

produtos, negociação e a própria aquisição forem de responsabilidade do terceiro;

- f) *bi-tributação dos produtos*: este problema foi apontado apenas por um OL, que tem a responsabilidade de comprar a mercadoria do fornecedor, estocar e depois distribuir para os restaurantes. Como a compra é feita em nome do próprio OL, há uma tributação adicional incidente por ocasião da entrega (venda) dos produtos para a rede de restaurantes. Esta situação, em outras redes que utilizam OL é evitada, uma vez que a compra do produto, inicialmente, não é efetuada em seu nome, e sim no do franqueador. Segundo o OL, negociações foram feitas com o Governo, com o objetivo de mostrar que nesta operação, ele apenas “representa” o franqueador, mas não há expectativa de se alterar a legislação.

5.6 Formas de relacionamentos

Os resultados da *survey* mostram que a gestão dos processos logísticos adotados pelas redes pode apresentar diversas formas.

Com relação às formas de terceirização das atividades logísticas, a *survey* permitiu identificar duas maneiras: por meio de fornecedores de serviços logísticos independentes, chamados simplesmente de *terceiros*, ou de forma integrada, por meio de um *operador logístico*, que pode realizar todas ou a maioria das atividades, com a responsabilidade de integração das mesmas.

Da amostra de 36 redes, como já mostrado anteriormente, 21 redes utilizam serviços de terceiros. Destas, foi possível identificar que 11 redes (30,6 % do total da amostra) trabalham com OL, responsáveis pela realização de diversas funções logísticas. Para oito redes (22,2 %), o OL é responsável pela execução de seis ou mais atividades logísticas e apenas em três redes (8,3 %) o OL realiza até cinco atividades. As outras dez redes terceirizam atividades logísticas, com a utilização de *terceiros*.

A Figura 22 mostra o percentual de utilização do OL, dentre as 21 redes que informam adotar serviços terceirizados.

Figura 22. Utilização de OL na terceirização

Fonte: elaborada pelo autor

Os OLs encontrados na *survey* apresentam a característica descrita no capítulo de fundamentação, oferecendo serviços personalizados, com foco em múltiplas atividades, realizando transportes de forma multimodal, quando necessário, buscando agregar mais valor ao cliente final da cadeia, exigindo por outro lado uma negociação mais específica e complexa, com o envolvimento de muitos custos de troca.

Os OLs presentes no segmento não apresentam a característica descrita de 4PL: em nenhuma rede o OL é responsável pelo gerenciamento de todos os aspectos da cadeia de suprimentos do franqueador. Em todas as redes o OL é considerado como um fornecedor adicional, variando, de caso a caso, a abrangência de suas ações.

O processo de compras dos insumos das lojas pode ser realizado de forma centralizada, pela franqueadora, de forma descentralizada, diretamente pelos restaurantes solicitando os insumos aos fornecedores ou, ainda, com uma política mista.

A compra de forma centralizada ocorre em 16 redes e, dentre elas, em oito redes (22,2% do total), as compras são responsabilidade dos operadores logísticos.

A centralização ou descentralização de compras implica na necessidade de discussão de dois aspectos adicionais: a adoção de fornecedores únicos para toda a rede e a forma de distribuição destes insumos após a aquisição.

A política de fornecedores únicos contribui para a homogeneidade dos insumos, sendo especialmente vantajosa para as redes que adotam um cardápio único. Sua adoção pode ser dificultada pela localização deste fornecedor e pela distribuição geográfica das lojas ao longo do país, exigindo uma avaliação adicional, a do processo de distribuição destas mercadorias. Os insumos comprados de forma centralizada podem ser distribuídos de forma centralizada ou descentralizada. No primeiro caso, há uma etapa de armazenagem intermediária, antes de se transportar os produtos para os restaurantes. Na distribuição descentralizada, usualmente o fornecedor entrega diretamente para os restaurantes os insumos adquiridos.

A terceirização pode ocorrer nos processos de armazenagem, distribuição, como atividades isoladas, ou de forma ampliada, e neste caso a terceirização pode englobar o controle de estoques e o atendimento aos pedidos das lojas.

A partir das formas de execução do processo de compra de insumos da rede, em conjunto com as possibilidades de distribuição destes insumos, quatro alternativas podem ser delineadas, buscando representar, genericamente, as formas de gestão encontradas na pesquisa:

- a) *alternativa 1*: compra centralizada pelo franqueador, que recebe e administra os pedidos dos restaurantes e realiza a distribuição de forma centralizada. Para isto, o franqueador assume as atividades de recebimento dos insumos dos fornecedores, sua armazenagem, para posterior transporte das mercadorias às lojas;
- b) *alternativa 2*: compra centralizada pelo franqueador, que recebe e administra os pedidos dos restaurantes, mas não realiza a distribuição, que pode ser feita por uma empresa terceirizada ou diretamente pelos fornecedores dos insumos. O franqueador não tem a responsabilidade de receber as mercadorias compradas e, portanto, não precisa dispor de armazém. Também não se responsabiliza pelo transporte das mercadorias para as lojas;

- c) *alternativa 3*: compra centralizada realizada por uma empresa terceirizada, que recebe e administra os pedidos dos restaurantes e realiza a distribuição dos insumos às diversas lojas da rede. Tem a responsabilidade de receber as mercadorias dos fornecedores, armazená-las e prover a distribuição para as lojas das redes. Pela responsabilidade de execução acumulada de diversas atividades, este terceiro adquire a característica de um OL;
- d) *alternativa 4*: compra descentralizada, realizada pelos próprios restaurantes da rede, recebendo diretamente dos fornecedores os insumos solicitados.

A Tabela 5.6 mostra estas quatro alternativas, destacando o processo de compra e distribuição dos insumos das redes.

Tabela 5.6 – Alternativas de gestão de processos logísticos

		Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
Compra	Centralizada (franqueador)	X	X		
	Centralizada (OL)			X	
	Descentralizada (lojas)				X
Distribuição	Centralizada (franqueador)	X			
	Centralizada (OL)			X	
	Descentralizada (fornecedores ou terceiros)		X		X

Fonte: elaborada pelo autor

A análise destas alternativas de gestão dos processos logísticos serve de base para a discussão e proposição de modelos de negócios para as redes de restaurantes *fast food*. A adoção de cada uma destas alternativas traz, conseqüentemente, a necessidade de um grupo específico de atividades (como: a administração de estoques; a armazenagem; o transporte de mercadorias; o atendimento de pedidos das lojas; os sistemas de informações gerenciais), envolvendo, nesta realização, com maior ou menor intensidade, o franqueador, o franqueado e os fornecedores de serviços logísticos.

No próximo capítulo, estas funções são analisadas com mais detalhes, para o estabelecimento de modelos de negócios aplicados ao segmento de redes de restaurantes.

5.7 Nível de satisfação com a terceirização

Visando a avaliação do relacionamento com os fornecedores de serviços terceirizados de logística, foi inserida uma pergunta no questionário, com possibilidade de cinco tipos de respostas: *muito satisfatória; satisfatória; nem satisfatória, nem insatisfatória; insatisfatória; muito insatisfatória*.

Nem todas as 21 redes que apontaram a utilização de terceiros responderam à questão. Das 17 respostas obtidas, apresenta-se o seguinte resultado: 15 redes (88,2% do total) declararam ser a relação *muito satisfatória* ou *satisfatória* e uma rede (5,9%) declarou ser *nem satisfatória e nem insatisfatória*. Apenas uma rede (5,9%) respondeu ser *insatisfatória* esta relação, provocando, com estes maus resultados da terceirização, a decisão de reassumir a operação, deixando de terceirizá-la. Nenhuma rede indicou ser *muito insatisfatória*.

A Figura 23 mostra a avaliação da satisfação pelos serviços terceirizados, apontada pelas redes.

Figura 23. Satisfação com os fornecedores de serviços logísticos

Fonte: elaborada pelo autor

Os resultados desta pesquisa empírica, apresentados neste capítulo, mostraram que os provedores de serviços logísticos têm desempenhado um papel importante, de forma satisfatória, na cadeia de distribuição dos restaurantes *fast food*. Isso reforça um dos pressupostos do trabalho – a atual tendência de utilização de terceiros nos processos logísticos – como forma de aumentar a capacidade de competição.

Estes resultados também permitem a discussão das proposições estabelecidas para a *survey*:

- mostraram a importância das funções logísticas terceirizadas no segmento estudado e ao mesmo tempo, as dificuldades decorrentes da tomada de decisão de uma terceirização;
- indicaram que a gestão dos processos logísticos pode ocorrer de diversas maneiras, possibilitando a elaboração de modelos de negócios, a partir das diversas formas encontradas na realidade empresarial.

CAPÍTULO 6: MODELOS DE NEGÓCIOS PARA REDES DE RESTAURANTES *FAST FOOD*

Este capítulo apresenta uma proposta com cinco tipos de modelos de negócios para serem aplicados ao segmento escolhido – o de redes de restaurantes *fast food*. Os modelos de negócios propostos têm como objetivo mostrar as diversas formas de relacionamentos existentes entre os participantes da cadeia de suprimentos dos restaurantes *fast food*, em busca de obtenção de valor para o cliente, por meio destas interações.

São componentes principais dos modelos: a organização detentora da marca da rede de restaurantes (franqueador), o restaurante *fast food* (franqueado) que atende o cliente final, as empresas terceirizadas ou operadores logísticos, que realizam algumas atividades substituindo o papel do franqueado ou do franqueador, os fornecedores de insumos e o cliente final.

Uma das proposições desta tese é a de que podem ser elaborados modelos de negócios a partir da análise das relações existentes no segmento empresarial.

O desenvolvimento dos modelos de negócios baseou-se inicialmente na identificação das diversas formas de relacionamentos encontradas na prática empresarial, observadas a partir da pesquisa empírica (*survey*), com diversas redes de restaurantes *fast food*. Os resultados desta pesquisa foram analisados em conjunto com o estudo dos relacionamentos na cadeia de distribuição de restaurantes *fast food* (apresentado, em detalhes, no Capítulo 3), utilizando a proposta de relacionamentos (ver Figura 9, p.42).

A definição que se adota neste trabalho para modelo de negócio pode ser assim descrita: *“conjunto de atividades inter-relacionadas, apoiadas nos recursos dos participantes das redes de restaurantes, realizadas em busca da agregação de valor ao cliente final, no mercado de FS”*. Com base nesta definição, o modelo de negócio proposto apresenta os participantes do modelo, os fluxos do negócio e as interações entre os participantes.

Como discutido no capítulo de fundamentação teórica, o modelo de negócio deve ser visto como base para a definição da estratégia competitiva. Entende-se que o conhecimento de um modelo e seu conjunto de relacionamentos deve auxiliar na gestão estratégica dos processos logísticos, pelos diversos integrantes da rede de restaurantes, de forma a explorar as competências individuais em busca de vantagem competitiva para o grupo.

Embora haja participação de diversas organizações no modelo de negócio, a escolha deste é feita inicialmente pelo detentor da marca da rede, o franqueador.

Esta decisão influenciará todas as outras organizações participantes do modelo em aspectos da sua organização e em aspectos de gestão.

A retomada de alguns aspectos discutidos no capítulo de fundamentação é importante para a compreensão da proposta do desenvolvimento do modelo.

O *franchising* baseia-se numa relação contratual desenvolvida entre o franqueador e o franqueado, em torno de uma franquia, visando o crescimento da marca, um símbolo que pode representar uma grande vantagem competitiva. A análise da parte da cadeia de suprimentos compreendendo as atividades envolvidas na preparação do produto (alimento) e a prestação do serviço ao cliente (no restaurante), mostra que os processos logísticos afetam três organizações: o franqueador, a unidade franqueada (restaurante) e os fornecedores de serviços logísticos.

A utilização de terceiros nos diversos processos logísticos de cadeias de franquias pode trazer inúmeras vantagens para o franqueador e para o franqueado.

Para o franqueador, se o terceiro atuar em toda a rede, auxilia a garantir a manutenção de padrões, um princípio básico para preservação da identidade da marca. A expansão dos negócios da rede de restaurantes exige a ampliação do número de unidades, alargando suas fronteiras geográficas. Este crescimento da rede pode ser facilitado se o terceiro dominar canais de distribuição desconhecidos ou inacessíveis ao franqueador. A utilização da *expertise* do terceiro permite ao franqueador uma maior dedicação ao seu negócio principal.

Ao franqueado a grande vantagem na utilização de um terceiro é a liberação de tempo para o gestor da loja se dedicar às atividades diretamente relacionadas com o cotidiano da unidade – o atendimento ao público – seu *core business*. Contudo, estes serviços terceirizados devem ser remunerados, podendo implicar em custos superiores à opção de realizar os serviços diretamente, numa clássica referência ao processo *make or buy*, com a decisão baseada em custos. A terceirização de atividades relacionadas à administração e controle de estoques pode proporcionar ao franqueado, economia de espaço físico, ocupado pelos estoques de insumos, atividades típicas do *back room* do restaurante. O espaço é um recurso importante que pode ser, alternativamente, utilizado no *front office* do restaurante, aumentando a oportunidade de agregar valor ao negócio.

Desta maneira, o modelo de negócio apresenta uma peculiaridade pouca explorada na literatura acadêmica – o processo terceirizado não envolve apenas um

supridor e um recebedor do serviço. Num sistema de franquia, a terceirização de um processo logístico pode ser decidida pelo franqueador, ou pelo franqueado, ou ainda, ser um misto destas duas formas.

De qualquer modo, há diversas situações em que a decisão da terceirização é tomada pelo franqueador, o serviço é realizado por um provedor (terceiro) que o presta para a unidade franqueada e esta passa a controlar algumas atividades logísticas terceirizadas, mesmo não tendo, necessariamente, participado da decisão de terceirização, tornando a gestão desse processo bastante complexa.

Os estudos sobre modelos de parcerias nas cadeias de suprimentos de Gardner, Cooper e Noordewier (1994); Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999); Mentzer, Min e Zacharia (2000) são apoiados numa parceria, onde se identifica claramente o provedor e o recebedor do serviço, numa relação diádica, como relatado por Wathne e Heide (2004), citando como exemplo o fabricante e seu cliente.

A pesquisa inicial permitiu identificar que as empresas atuam em um setor muito variável, apresentando características distintas em termos de porte, presença geográfica, grau de integração vertical, quantidade de unidades próprias e franqueadas, variáveis que influem diretamente no desempenho operacional e nos resultados da rede.

A pesquisa mostrou que as partes envolvidas na cadeia de suprimentos dos restaurantes – franqueador, restaurante (franqueado), fornecedores de insumos, provedores de serviços logísticos e cliente final – podem se relacionar de maneiras distintas, afetando também os resultados da gestão. Por exemplo, a compra de insumos dos restaurantes pode ser feita pelo franqueador, pelo próprio restaurante ou por um terceiro. Cada uma destas formas resultará numa maneira diferente de gestão das atividades e inter-relação com todos os demais processos logísticos.

Os resultados da pesquisa mostraram que diversos processos logísticos são realizados por provedores terceirizados para os restaurantes, principalmente em razão da necessidade de uma maior dedicação ao seu negócio central – operação do restaurante. A maneira de se gerenciar estes processos terceirizados pode influenciar nos resultados das redes de restaurantes.

Diante deste quadro, a compreensão das relações envolvidas nos negócios e a existência de um modelo de negócios de processos logísticos terceirizados são bases importantes para auxiliar as redes de restaurantes pertencentes às cadeias de

franquia, na condução dos seus processos logísticos, em busca de maior competitividade.

O modelo de negócio deve mostrar como as organizações envolvidas, a partir de seus desenhos organizacionais e face ao ambiente que os cerca, podem escolher alternativas para a condução dos negócios, que lhes permitam adotar uma estratégia competitiva vantajosa no mercado.

6.1 Influências para o delineamento de modelos de negócios

O desenvolvimento de modelos de negócio, aplicado às redes de restaurantes *fast food*, proposta central desta tese, deve levar em consideração as variáveis que influenciam os seus desenhos. Em grandes linhas, esta definição deve analisar inicialmente, as organizações envolvidas e o ambiente externo que as envolve. Esta escolha será a base para que as organizações escolham sua estratégia competitiva.

A Figura 24 apresenta as influências que devem ser analisadas no desenvolvimento do modelo de negócio.

Figura 24. Influências para o delineamento de modelos de negócios

Fonte: elaborada pelo autor

A figura mostra quatro blocos principais:

- a) *Bloco A – Organizações*: apresenta os elementos das organizações envolvidas e aspectos de gestão;
- b) *Bloco B – Ambiente*: apresenta os elementos que configuram o ambiente externo que envolve as organizações;
- c) *Bloco C – Modelos de negócios*: apresenta os modelos de negócios para as redes de restaurantes *fast food*, mostrando as organizações envolvidas na cadeia de distribuição deste negócio e os fluxos de valor existentes nas interações entre os participantes da cadeia;
- d) *Bloco D – Estratégia competitiva do negócio*: apresenta como as organizações decidem por estratégias buscando maior competitividade, destacando a *gestão de processos logísticos*, com a presença de terceiros e sua contribuição para a estratégia escolhida.

Estes quatro blocos, embora analisados individualmente, são extremamente interligados e não podem ser vistos de forma independente. As variáveis de um bloco exercem influência sobre outros blocos, não apenas nos conceitos, mas também ao longo do tempo. Portanto, devem ser vistos como elementos dinâmicos, que sofrem alterações com o passar do tempo, e a cada mudança podem provocar alterações nos elementos dos outros blocos. Assim, embora a decisão da escolha do modelo de negócio seja responsabilidade do franqueador, a figura procura mostrar que esta decisão requer a análise das outras organizações, do ambiente e influenciará na estratégia competitiva a ser adotada, por todos os envolvidos. Por exemplo, as estruturas das organizações estão intimamente ligadas a seus recursos e competências. Da mesma forma, estruturas são definidas em função do ambiente que cerca as organizações. O ambiente externo, por sua vez, pode ser um elemento estimulador ou restritivo ao desenvolvimento de competências necessárias para a sobrevivência das organizações.

A partir do modelo, as organizações devem definir estratégias competitivas com o objetivo de superarem a concorrência no mercado. Por sua vez, os resultados alcançados pelas organizações podem levar à análise de possibilidade de mudança do modelo de negócio.

O Bloco D ressalta a separação entre o modelo e a estratégia competitiva do negócio, como destacado por diversos autores (ABELL, 1991; BETZ, 2002; KEEN; QURESHI, 2006).

A compreensão da organização pelo seu desenho organizacional está apoiada no estudo de Galbraith (1977), que apresenta um modelo baseado em cinco dimensões, para as quais podem ser feitas opções pelas organizações, na busca da estratégia escolhida. A Figura 25 mostra o esquema deste modelo e suas dimensões:

- a) *tarefas*: representam os processos e atividades realizadas pela organização em busca de seus objetivos;
- b) *estrutura*: refere-se à escolha quanto ao formato da organização, representado pelo organograma, indicando a configuração e as linhas de poder, departamentalização e divisão do trabalho;
- c) *informação e processos de decisão*: associados aos mecanismos decisórios, à distribuição da informação pelos participantes dos processos

e a utilização de TI, contribuindo com a formação de um banco de dados e auxiliando na tomada de decisão;

- d) *peessoas*: refere-se às escolhas das ações em relação à gestão de pessoas – treinamento e desenvolvimento, formas de liderança, seleção de pessoal, promoção, transferências, entre outras;
- e) *sistema de recompensas*: refere-se aos mecanismos de compensação e base para promoção.

Figura 25. Desenho organizacional

Fonte: adaptada de Galbraith (1977, p.31)

Galbraith (1977) considera em seu modelo que as dimensões estão inter-relacionadas, de modo que a mudança em uma delas pode afetar o resultado de outras.

Não é objetivo deste trabalho estudar questões relativas à cultura organizacional nem ao desenvolvimento de pessoas.

6.1.1 Bloco A – Organizações

Neste bloco se apresentam os elementos das organizações envolvidas, como seus recursos, estrutura e aspectos de gestão adotados por estas organizações.

Com relação às organizações envolvidas, uma analogia pode ser feita com o modelo apresentado por Galbraith (1977): *pessoas, sistemas de recompensa e estrutura* podem ser considerados aspectos da organização, enquanto *tarefas e informações e processos de decisões* representam aspectos de gestão.

Na visão de Barney (1991), um recurso precisa ser valioso, raro, difícil de imitar e insubstituível para ter potencial de ser uma vantagem competitiva sustentável. Com apoio nessa visão, apresenta-se a seguir uma análise de recursos que podem se tornar competências essenciais para o negócio discutido neste trabalho (redes de restaurantes *fast food*). Essas competências podem se tornar vantagens competitivas importantes se as organizações tiverem a capacidade de administrar seus recursos de uma forma ainda não alcançada pelos seus concorrentes:

- a) *marca* (imagem da rede): uma marca forte pode atrair público para a rede de restaurantes, tornando seus produtos conhecidos e auxiliando na fidelização dos clientes. A marca é um recurso intangível, tem alto valor e penetração global. Em uma lista das 60 principais marcas globais, por valor, participam duas redes de restaurantes – McDonald's, com valor de US\$ 26 bilhões e Burger King, no valor de US\$ 3 bilhões (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p.94), ambas presentes no Brasil. Administrar bem a marca pode torná-la uma vantagem valiosa, insubstituível e difícil de imitar;
- b) *TI*: a gestão da informação é fundamental para conferir maior rapidez e confiabilidade nos processos envolvendo a necessidade da informação (desde o pedido de insumos dos restaurantes, passando pelos processos logísticos de administração de estoques, distribuição física e armazenagem das mercadorias). Este recurso é composto de aspectos tangíveis, como instalações e equipamentos, como recursos humanos especializados das organizações. Utilizado de forma integrada, pode se tornar uma vantagem competitiva valiosa e difícil de imitar;
- c) *recursos logísticos*: essencial para o desempenho das tarefas logísticas – armazenagem, transporte, estoques – e se alcançar os resultados desejados.

Como mostrado no trabalho, a não existência destes recursos como propriedade da organização, resultando na terceirização das atividades, não invalida o valor destes recursos, apenas ressalta a importância da gestão dos mesmos.

Alguns aspectos relativos à *estrutura* da organização podem ser analisados. Um estudo desenvolvido por Stank, Keller e Daugherty (2001) comprovou haver uma influência positiva entre o *grau de colaboração interna* (intra-organizacional) e o *desempenho dos serviços logísticos* para as empresas envolvidas em uma cadeia de suprimentos. Esta comprovação implica na necessidade de as empresas desenvolverem estruturas organizacionais que permitam a cooperação e colaboração entre os processos internos, para se poder alcançar a eficácia logística da cadeia de suprimentos. Concluem os autores na pesquisa que tanto a *colaboração interna* quanto a *colaboração externa* – entre as diversas organizações da cadeia – são condições essenciais para o bom desempenho logístico.

Langley Jr. e Holcomb (1992) frisam que a criação de valor externo (para o cliente final), pela logística, requer que os recursos internos das empresas estejam voltados para esta tarefa e que é importante a compreensão das necessidades dos clientes por todos os envolvidos na cadeia de distribuição.

Estes trabalhos mostram que é necessária uma avaliação da estrutura das organizações envolvidas, antes de se decidir pela terceirização de serviços logísticos que exijam a parceria estratégica.

Um segundo aspecto que pode ser mencionado é o porte relativo das organizações envolvidas. Se a decisão de compra dos serviços logísticos for tomada pelo franqueador, o tamanho da rede, frente ao provedor de serviços, pode lhe assegurar um maior ou menor poder de barganha na negociação.

Como terceiro aspecto pode ser citado o *grau de integração vertical* da rede de franquia. A unidade franqueada – o restaurante – é um estabelecimento que prepara o bem final – a refeição – a partir de insumos. A necessidade de identificação da marca da rede associada a seus produtos torna imperativo o controle sobre uma padronização, tanto no nível dos produtos finais oferecidos ao cliente como no nível dos insumos básicos para a preparação destes produtos finais.

Na situação em que a unidade franqueada recebe os insumos e prepara a refeição, o sistema da franquia se enquadra na categoria de *formato de negócio*,

com o franqueado produzindo com licença para utilizar a marca, recebendo apoio de métodos de fabricação e havendo um controle sobre padrões e procedimentos (BRUNO, 1984). Contudo, ainda nesta categoria de franquia, o franqueador pode assumir a responsabilidade de: produzir os produtos finais do cardápio, ou parte deste, considerados essenciais para a rede, a partir dos insumos; e distribuir às unidades franqueadas em forma de produtos acabados ou semi-elaborados, cabendo ao restaurante as operações de conclusão do prato. Nesta condição, o franqueador precisa dispor de unidades de produção, onde ocorre esta integração vertical e, conseqüentemente, deverá gerenciar atividades de produção, estoques de insumos e produtos acabados e todos os processos logísticos envolvidos – aquisição, armazenagem, controle de estoques e distribuição física entre outros.

A *survey* identificou algumas redes, nas quais o franqueador é o responsável pela produção de alguns insumos, considerados estratégicos para a rede. Verificou-se também que a integração vertical nestas redes ocorre em escalas diferentes.

Com relação aos *aspectos de gestão* das organizações, diversos elementos podem ser analisados. Em primeiro lugar devem ser compreendidas as políticas assumidas pelas três organizações envolvidas – o franqueador, o franqueado e os provedores de serviços logísticos – com relação à expansão prevista para a rede e os resultados que se buscam; os processos que se deseja terceirizar; a compreensão do papel de um terceirizado; a razão pela qual se terceiriza; a orientação que se busca nesta terceirização, se estratégica ou operacional; o tipo de parceria buscado entre franqueador-franqueado e o tipo de parceria esperado com o provedor de serviço logístico.

Num sistema de franquia a empresa franqueadora busca, por meio de estratégia cooperativa, ampliar sua presença em outros mercados geográficos, cedendo uma licença para o franqueado operar uma unidade onde aplicará seus recursos, capacidades e competências para competir em locais específicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Entretanto, observou-se na *survey*, com as redes de restaurantes *fast food*, que ocorrem diversas formas de relacionamento entre franqueadores e franqueados, implicando em modos diversos para se alcançar a expansão desejada. É importante, pois, que se defina claramente o entendimento que cada organização envolvida tem sobre o crescimento da franquia. Naturalmente não se espera que haja uma coerência imediata na compreensão deste conceito e, por este motivo, sua discussão passa a ser fundamental antes de se decidir pelo

processo de terceirização. Assim, para o franqueador, a expansão da rede implica em definir:

- a) plano de crescimento, que pode ocorrer por meio de novas unidades franqueadas ou próprias;
- b) em quais novas regiões se dispõe a competir;
- c) grau de controle sobre as operações das unidades franqueadas;
- d) grau de homogeneidade de bens e serviços e padrões das operações da rede;
- e) contratação de terceiros em processos logísticos – para quais atividades e o grau de envolvimento com o provedor;
- f) suporte técnico e administrativo que está disposto a oferecer aos franqueados;
- g) os níveis de investimento projetados para suportar o plano de expansão.

Ao franqueado é importante definir:

- a) se o seu plano de crescimento, que ocorre por meio da implantação de novas unidades franqueadas, é compatível com o plano do franqueador;
- b) o tipo e grau de suporte técnico e administrativo que pretende receber do franqueador;
- c) a conveniência na utilização de terceiros para os processos logísticos.

O provedor logístico pode ser representado por *fornecedores isolados* de atividades logísticas e por um *operador logístico*, que realiza diversas atividades de forma integrada. O primeiro caso ocorre principalmente em ocasiões representadas por transações únicas, sem continuidade, sendo geralmente negociadas caso a caso. No segundo, pela característica de integrador de diversas atividades, as transações têm um caráter de continuidade e abrangência mais ampla. Dadas estas características, as políticas devem também ser diferentes.

O provedor logístico, na figura de um fornecedor isolado, precisa definir:

- a) em primeiro lugar, dada a característica de negociação em cada transação, se há interesse em permanecer como fornecedor da atividade;
- b) se o crescimento da rede é compatível com os recursos de que dispõe, pois objetiva resultados financeiros em cada transação, não havendo necessariamente interesse em investimentos de longo prazo;

- c) se a expansão a outras regiões, mesmo não requerendo investimentos, é interessante do ponto de vista de volume de negócios gerado e resultados esperados.

Já o provedor logístico, na figura de um OL, por estar mais comprometido com o negócio, precisa definir:

- a) de que forma oferecer e integrar os diversos processos logísticos, em busca de vantagem competitiva para o negócio conjunto;
- b) o nível de investimento necessário para acompanhar o crescimento da rede, numa análise de investimentos de longo prazo;
- c) como parceiro, se pode facilitar a expansão da rede para outras regiões, provendo suporte logístico em armazenamento e distribuição física.

Na definição da política a ser adotada, o responsável pela escolha do processo de terceirização, seja o franqueador ou o franqueado, deve encontrar as razões principais que o motivam para a decisão desta terceirização. Para tanto, é muito importante compreender o papel de um terceirizado, o desempenho que pode ser dele esperado e a influência que a adoção deste terceiro pode produzir na cadeia produtiva.

Para Bolumole (2001) quando a terceirização busca apenas benefícios operacionais, como redução de custos de transporte, os provedores limitam-se apenas a funções logísticas básicas. Se, por outro lado, a motivação da terceirização envolver benefícios estratégicos, como um melhor desempenho de toda a cadeia, o provedor passa a fazer parte da estratégia do comprador do serviço.

O fornecedor de serviço logístico realiza uma atividade que poderia ser feita pelo franqueador ou pelo franqueado e, por esta razão, em princípio, não faz parte do escopo contratual da franquia. A contratação de um terceiro – o provedor de serviços logísticos – pelo franqueador ou pelo franqueado pode apresentar diversos formatos: para uma transação específica; para um conjunto de transações; com ou sem contrato formal; por períodos de curto, médio ou longo prazo; processos realizados de forma independente ou integrados; serem exclusivos ou haver a necessidade de concorrência a cada processo. Estas diversas formas são abordadas nos *modelos de negócios* – Bloco C.

Alguns aspectos de gestão são resultantes do porte das organizações. Por exemplo, decisões de expansão da rede: quanto maior o tamanho da rede, maior a possibilidade de atendimento em vários pontos estratégicos. A grande penetração pode contribuir também para neutralizar a ameaça de concorrentes, servindo como barreira de entrada (PORTER, 1986), uma vez que o mercado pode já estar sendo atendido. Normalmente o crescimento do tamanho da rede é construído aos poucos, pois nenhuma rede se inicia com um grande porte e seu sucesso dependerá da política adotada para este crescimento.

Ao mesmo tempo, quanto maior o tamanho da rede, maior a dificuldade para a execução dos processos de distribuição de insumos necessários ao atendimento dos restaurantes da rede. Este aspecto de gestão está associado à disponibilidade de recursos logísticos e à capacidade na gestão da integração dos processos logísticos. Os diversos relacionamentos envolvendo os participantes da rede de restaurantes podem adquirir formas diferentes, com os integrantes assumindo responsabilidades diversas em cada caso. Uma integração efetiva pode ser considerada uma vantagem competitiva importante.

A *condição contratual da franquia*, com a definição dos itens previstos no contrato, é outro aspecto de gestão importante para as organizações. Entre as informações relevantes estão a forma do licenciamento de produtos, permitindo ao franqueado distribuí-los com ou sem exclusividade; o território de atuação, seus limites – se houver – por ser um fator determinante na decisão da expansão; o apoio oferecido ao franqueado pelo franqueador, como atividades de supervisão, orientação, treinamento do franqueado, manuais de franquia, procedimentos e padrões; obrigatoriedade do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador.

Outro aspecto importante é a gestão de custos: o mercado de restaurantes *fast food* é, no geral, muito sensível ao preço oferecido pelas redes. Todos os custos voltados às operações podem influenciar na composição dos custos dos produtos comercializados nos restaurantes, em especial, os custos das atividades logísticas – compras, administração de estoques, transportes, armazenagem, TI. Por sua vez, estes custos operacionais estão distribuídos em diversas atividades, muitas vezes de responsabilidade de empresas diferentes. Esta capacidade de controle de custos na rede pode se tornar uma vantagem competitiva importante.

6.1.2 Bloco B – Aspectos do ambiente

Este bloco apresenta informações sobre o ambiente externo que envolve as partes do processo – o franqueador, o franqueado e o provedor logístico. Ao mesmo tempo, deve ser feita uma análise dos elementos do contexto, que ocorrem de forma circunstancial, podendo estar ou não presentes no processo de escolha do modelo, de acordo com o momento da análise. Este bloco é composto de condições macroeconômicas, legislação vigente, características do setor, ambiente da competição do setor, disponibilidade de provedores de serviços logísticos e variáveis do contexto.

O ambiente pode ainda ser dividido em geral e específico para o segmento. No ambiente geral encontramos as *condições macroeconômicas* – nível de crescimento do país, taxa de inflação, distribuição de renda, entre outros. O segmento de FS tem apresentado níveis crescentes nos últimos anos e dois motivos contribuíram para este crescimento: a maior participação das mulheres na população economicamente ativa dos países e a mudança no perfil de hábito dos consumidores, que procuram, em maior número, realizar refeições fora do lar.

A *legislação vigente*, no âmbito geral, é outro aspecto que pode causar um grande impacto neste processo de decisão e envolve questões trabalhistas, financeiras, econômicas e sociais. Por exemplo, a desregulamentação dos transportes nos Estados Unidos teve importante papel no crescimento da logística nos Estados Unidos (STANK; MALTZ, 1996; MENON; MCGINNIS; ACKERMAN, 1998; BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

No Brasil as franquias são regulamentadas pela Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial. A lei determina, por exemplo, no Art. 3º, parágrafo XI, que o contrato deve conter obrigatoriamente, *“informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador”*. Esta situação pode ocorrer nos casos em que o franqueador é o produtor de produtos e os distribui para toda a rede, ou desenvolve fornecedores de acordo com seus padrões e os impõe aos franqueados. A lei determina ainda que o limite de atuação do território do franqueado seja

especificado. Esta informação é essencial para o planejamento da expansão de novas unidades.

As *características do setor*, no caso, o de FS e o *ambiente da competição* são dois aspectos específicos e têm grande influência na decisão de terceirização.

No Capítulo 3 são apresentados dados mostrando que o setor de FS encontra-se em grande expansão, oferecendo grandes oportunidades de investimento. Ao mesmo tempo, o setor de alimentação, muito sensível ao desempenho da economia, apresentou um crescimento expressivo nos últimos anos segundo a ABF.

As cadeias de restaurantes *fast food* sofrem concorrência dos restaurantes comerciais, padarias, bares, e de outros estabelecimentos que podem fornecer uma refeição para o cliente. Até mesmo o varejo tradicional, formado principalmente pelos supermercados, concorre com o *fast food* ao oferecer pratos prontos para o consumo.

Não há, até o momento, cadeia que por seu porte, possa impor condições ao mercado, de forma semelhante a um monopólio ou oligopólio. Com relação ao fornecimento de insumos, esta pode ser uma preocupação para as redes. O desenvolvimento de produtos específicos para o segmento de FS está ocorrendo de forma lenta, mas depende essencialmente de escala de produção que justifique os novos lançamentos de produtos para este mercado. Isto pode criar situações configurando, do lado dos fornecedores, uma forma de monopólio e, do lado dos compradores, para as redes de maior porte, por exemplo, uma forma de monopsônio. Estas condições tornam-se aspectos importantes na escolha do modelo de negócios.

Uma forma de enfrentar a concorrência, adotada principalmente pelo sistema de franquia, é procurar ocupar cada vez mais espaços, geograficamente. Segundo Bateson e Hoffman (2001), esta é a essência da estratégia de localizações múltiplas, ou seja, replicar a experiência de um local em outro. Para o setor de restaurantes *fast food* este método tem mostrado sucesso e por esta razão encontramos, no mercado brasileiro, inúmeras franquias originárias de outros países.

A participação de franquias internacionais torna o mercado mais competitivo, pois a concorrência resultante da globalização impõe *“padrões de desempenho mais rigorosos em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos,*

produtividade, prazo para lançamento de produto e fluxo de operações mais eficientes” segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p.16).

Para um restaurante, muitos destes padrões são afetados pela forma como são conduzidos os processos logísticos e a decisão de terceirizar ou não estes serviços pode influenciar diretamente no desempenho final, avaliado pelo cliente do restaurante.

Um aspecto interessante que pode ser acrescentado nesta discussão refere-se ao conceito velocidade evolutiva apresentado por Fine (1999). Segundo este, a competição é afetada pela velocidade evolutiva do segmento do negócio. Setores que apresentam alta velocidade evolutiva, como os de informação, requerem de suas organizações maior velocidade para lançamento de produtos, ao contrário, por exemplo, do setor de aeronaves comerciais, que apresentam em média, dois lançamentos de novos produtos por década. Esta velocidade de introdução de novos produtos, que o autor chamou de *velocidade evolutiva da tecnologia do produto*, provocará a necessidade de mudanças e adaptações na organização para poder continuar competindo no segmento, definido como *velocidade evolutiva da organização*. Uma pesquisa dele avaliou a velocidade evolutiva da tecnologia do produto do setor de *fast food*, de 3 a 8 anos. Como comparação, o setor de *computadores* tem uma velocidade evolutiva inferior a seis meses e o setor de *aeronaves comerciais* uma velocidade evolutiva entre 10 e 20 anos.

Com a velocidade evolutiva média, a freqüente inovação no cardápio não se torna necessária neste setor, contudo outros aspectos ambientais podem forçar a necessidade de lançamento de novos produtos a uma velocidade diferente da habitual. Como por exemplo pode se citar a recente discussão sobre a qualidade dos ingredientes de um lanche oferecido pelos restaurantes *fast food* no mundo, que tem obrigado as redes a introduzirem produtos “mais saudáveis” em seus cardápios.

A decisão de terceirização deve levar em consideração a *disponibilidade de provedores de serviços logísticos* e a condição para a realização do serviço: se há oferta de fornecedores, qual é a capacidade técnica, meios de que dispõe, investimentos em instalações, equipamentos, veículos, armazéns, sistemas de informação, sistemas de segurança, entre outros.

O último elemento deste grupo refere-se às variáveis do ambiente, que ocorrem de forma circunstancial. No Brasil é freqüente a mudança na legislação,

criação de novas regulamentações, novos impostos, que influenciam diretamente no resultado das empresas, sendo inclusive uma grande queixa por parte dos empresários, quando são desafiados a investir mais no país.

O setor de *fast food* cresceu em grande parte devido às mudanças de hábitos incorporados pela sociedade. Da mesma maneira, novos hábitos podem criar desestímulos para o consumo de seus produtos. Um exemplo foi a recente discussão, citada anteriormente, levada aos meios de comunicação, questionando a qualidade dos alimentos oferecidos por algumas cadeias de *fast food*, o que provocou uma necessária acomodação em diversas redes, que ampliaram seus cardápios, lançando novos produtos em busca de pratos mais “saudáveis” para o cliente. Esta ação é decorrente da mudança, que pode ser considerada como evolutiva, do conceito de “alimento saudável” para uma pessoa.

O Anexo D apresenta uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), divulgada no jornal *Folha de São Paulo*, discutindo a questão da qualidade dos lanches oferecidos por diversas redes de *fast food*, na questão do conteúdo de gordura e sal, em comparação com os nutrientes recomendados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Em resposta, a maior rede de restaurantes no Brasil tem divulgado intensivamente, na mídia, uma mensagem informando as alterações que realizou, com o propósito de garantir a qualidade dos produtos aos seus clientes (Anexo E).

Algumas condições econômicas, causadas ou não por políticas governamentais podem também interferir momentaneamente no poder aquisitivo da população, reduzindo a demanda dos produtos dos restaurantes *fast food*. Portanto, o Bloco B apresenta as condições ambientais que influenciam as organizações envolvidas no negócio de restaurantes *fast food*.

6.1.3 Bloco C – Modelos de negócios

Este é o bloco central por se constituir no objetivo principal deste trabalho. Como foi definido no início do capítulo, o modelo de negócio representa o conjunto de atividades inter-relacionadas, apoiadas nos recursos dos participantes das redes de restaurantes, realizadas em busca da agregação de valor ao cliente final, no mercado de FS.

No Capítulo 3 (item 3.5) foi feita a análise dos processos logísticos e seu impacto na formação da avaliação da qualidade dos serviços da loja e dos objetivos de desempenho do sistema de produção – restaurante *fast food* – para o atendimento ao cliente. Este exame permitiu visualizar as atividades logísticas que podem influenciar no desempenho da loja, sendo formados cinco grupos de funções:

- a) *Compras*: envolvendo atividades de desenvolvimento de fornecedores, negociação com fornecedores, escolha dos fornecedores e processamento da compra (colocação do pedido);
- b) *Administração de estoques*: envolve as atividades de planejamento e controle dos estoques, o armazenamento de materiais de fornecedores nos restaurantes ou nas centrais de armazenamento, manuseio de materiais e transportes internos necessários às operações citadas;
- c) *Recebimento de mercadorias*: envolve as atividades de recebimento de materiais de fornecedores nos restaurantes, nas centrais de armazenamento e nas unidades de produção, manuseio de materiais e transportes internos necessários às operações citadas;
- d) *Distribuição física*: envolvendo as atividades de transporte de mercadorias (insumos para as lojas) dos fornecedores diretamente para os restaurantes. Este transporte pode ser realizado para as centrais de armazenamento (propriedade do franqueador ou de um OL) ou para unidades de produção do franqueador. Nestes casos, há um transporte destas centrais e/ou unidades de produção para os restaurantes;
- e) *Processamento de pedidos das lojas*: envolve as atividades de administração dos pedidos de insumos das lojas – coleta das informações e encaminhamento de pedidos de suprimento dos materiais solicitados.

Na *survey* foi identificada que a terceirização das atividades logísticas pode ocorrer de duas formas: por meio de fornecedores de serviços logísticos independentes (chamados simplesmente de *terceiros*), ou de forma integrada, por meio de um *operador logístico*. Neste caso, o OL pode realizar todas ou a maioria das funções apresentadas acima. Os resultados da *survey* permitiram identificar diversas formas de gestão dos processos logísticos terceirizados. Estes resultados, em conjunto com a análise detalhada dos processos logísticos identificados na cadeia de valores dos restaurantes são a base para a proposição dos modelos de negócios.

Compras

O processo de compras dos insumos das lojas pode ser feito de forma centralizada, pelo franqueador ou por um OL, e de forma descentralizada, pelos restaurantes solicitando os insumos diretamente aos fornecedores. Há ainda a possibilidade de se utilizar uma política mista, em função dos itens a serem comprados.

Quanto à política do número de fornecedores envolvidos, a compra pode recair sobre um único fornecedor ou múltiplos fornecedores, para toda ou parte da rede.

A adoção de fornecedores únicos para toda a rede contribui para a homogeneidade dos insumos, sendo vantajoso em situações em que a rede possui um cardápio único. Porém, dependendo da localização do fornecedor e da distribuição geográfica das lojas ao longo do país, o processo de distribuição destas mercadorias pode se tornar bastante complexo.

Administração de estoques

A política da administração dos estoques influenciará a forma de gestão de outras funções logísticas como a distribuição física e o recebimento de mercadorias. Os estoques podem ser administrados de forma centralizada ou descentralizada.

No primeiro caso, todos os insumos adquiridos são direcionados primeiramente para as centrais de armazenamento, que podem ser de responsabilidade do franqueador ou de um OL, ou para unidades de produção do franqueador, para depois serem distribuídos aos restaurantes, conforme solicitação destes.

Em caso de administração descentralizada, todas as decisões ligadas às atividades de administração de estoques são tomadas pelos restaurantes, armazenando os materiais na loja.

Recebimento de mercadorias

A centralização ou descentralização do recebimento das mercadorias adquiridas depende da política de estoques adotada. Havendo uma centralização da armazenagem, nas centrais de armazenamento dos franqueados ou do OL, o recebimento passa a ocorrer em duas etapas: na primeira é realizado nas centrais e na segunda nos restaurantes. No caso de uma armazenagem descentralizada, a atividade de recebimento das mercadorias é feita diretamente nos restaurantes.

Distribuição física

A distribuição física dos insumos comprados depende da política de estoques adotada. No caso da centralização, todos os insumos saem das centrais de armazenamento do franqueador ou do OL. Dessas centrais, de acordo com as solicitações dos restaurantes, os produtos são transportados, sob responsabilidade do franqueador ou do OL. No sistema descentralizado a distribuição física dos insumos adquiridos é feita diretamente para as lojas, pelo fornecedor ou por um provedor de serviço logístico (terceiro), contratado pela loja ou pelo próprio fornecedor.

Processamento de pedidos

Esta função pode ser executada de forma centralizada pelo franqueador ou um OL de forma descentralizada, diretamente pelos restaurantes. Neste último caso, os pedidos de compras são feitos diretamente aos fornecedores, que farão a entrega das mercadorias diretamente aos restaurantes.

O processamento de pedidos feito de forma centralizada requer o desenvolvimento de um sistema de comunicação e um grau de relacionamento mais próximo entre as partes envolvidas – franqueador-franqueado ou operador logístico-franqueado.

A Tabela 6.1 sintetiza as diversas possibilidades e as organizações responsáveis pela execução do grupo das cinco funções logísticas.

Tabela 6.1 – Organizações responsáveis pelos processos logísticos

	CENTRALIZADA	DESCENTRALIZADA
COMPRAS	Franqueador ou Operador logístico	Franqueados (restaurante)
ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	Franqueador ou Operador logístico	Franqueados (restaurante)
RECEBIMENTO DE MERCADORIAS	Franqueador ou Operador logístico	Franqueados (restaurante)
DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	Franqueador ou Operador logístico	Fornecedores ou Terceiros
PROCESSAMENTO DE PEDIDOS	Franqueador ou Operador logístico	Franqueados (restaurante)

Fonte: elaborada pelo autor

O desenvolvimento de um modelo de negócio para redes de restaurantes *fast food* parte da idéia de que as diferentes práticas utilizadas e encontradas na pesquisa empírica podem ser categorizadas em algumas alternativas com características específicas que sirvam de apoio para o estabelecimento das estratégias competitivas dos participantes do negócio. Os modelos de negócios propostos neste trabalho são apresentados no próximo item 6.2.

6.1.4 Bloco D – Estratégia competitiva do negócio

Este bloco se relaciona com o bloco do modelo de negócio, como uma extensão do processo decisório: a escolha de um dos modelos de negócios define os relacionamentos entre os contratantes e o provedores de serviços. O modelo de negócio, por sua vez, é a base para a construção da estratégia que, uma vez escolhido o modelo de negócio, deve objetivar uma ação competitiva diferenciadora para a organização. A discussão da estratégia a ser escolhida pelos participantes envolve a discussão da gestão de processos logísticos terceirizados.

A extensa relação de benefícios da terceirização na logística, apresentada na literatura, foi discutida no capítulo de fundamentação. Naturalmente não se pode esperar que todos os benefícios apontados estejam presentes na relação em

estudo. É importante relacionar os que podem ser esperados seja no nível estratégico ou operacional, para o processo terceirizado em questão.

Para parcerias com alta orientação estratégica, as empresas devem alcançar benefícios estratégicos que possam melhorar sua capacidade competitiva, como por exemplo:

- a) aumento na participação do mercado;
- b) redução de riscos para novos investimentos;
- c) melhoria no nível de serviço ao cliente final;
- d) oportunidade de agregar maior valor para o cliente, por meio de sua satisfação;
- e) liberação para maior atenção ao próprio negócio (*core business*).

As parcerias com baixa orientação estratégica devem produzir benefícios, mais ligados às operações, como por exemplo:

- a) redução da mão-de-obra operacional;
- b) redução de custos logísticos;
- c) redução do nível de estoques;
- d) redução no tempo de atendimento de um pedido;
- e) redução das faltas de produtos em estoque;
- f) simplificação dos processos logísticos.

Também devem fazer parte desta discussão aspectos como o grau de competência dos provedores logísticos disponíveis no mercado, para a realização das atividades; a localização das facilidades dos provedores, como depósitos e armazéns; a legislação tributária vigente para estas localidades, a expansão do setor de FS ou um aumento repentino da demanda; o aparecimento de um novo concorrente no mercado, entre outros.

Na seqüência deste trabalho são apresentados alguns estudos de caso, visando obter alguns *insights* que auxiliem a compreender as estratégias adotadas pelas redes, em busca de maior competitividade.

6.2 Propostas de modelos de negócios

Estes *modelos de negócios* permitem a escolha da forma como os relacionamentos entre as diversas organizações são realizados, com ênfase para os processos logísticos, com a definição do grau de envolvimento do terceiro em cada processo, quando existir, e o relacionamento cliente-provedor esperado. Os cinco modelos de negócios descritos a seguir, foram desenvolvidos com base na literatura e a partir da *survey* com as redes de franquia em restaurantes *fast food*.

As franquias são conhecidas principalmente porque apresentam uma marca, construída junto ao seu público, que aprende a associar benefícios a partir daquela imagem. Num sistema de franquia há uma grande preocupação com a manutenção desta marca em todos os estabelecimentos franqueados, exigindo do franqueador um trabalho constante de controle dos processos das diversas unidades da rede, uma vez que a falha em um ponto pode se refletir em prejuízo para todo o grupo.

No segmento dos restaurantes *fast food* o mesmo conceito deve existir, principalmente se considerarmos a grande importância que a alimentação tem sobre a população. A identidade da marca pode ser associada ao conjunto do cardápio e às formas de atendimento oferecidas pelo restaurante, havendo a necessidade de uma padronização de produtos e processos, visando garantir a homogeneidade no atendimento ao cliente em qualquer loja da rede. A realidade encontrada na *survey* mostrou que nem todas as redes operam desta forma. Há casos em que é permitido um grau de variação do cardápio nas diversas lojas da rede, ou seja, não há a obrigatoriedade de se manter um cardápio único para toda a rede.

Considera-se este ponto fundamental para a classificação dos modelos de negócios: a uniformidade no cardápio passa a ser o primeiro elemento de separação entre os grupos, formados pelas redes que adotam um cardápio único em todas as suas lojas e as redes que não exigem esta padronização. O critério – *uniformidade do cardápio* – juntamente com a maneira como o grupo das cinco funções logísticas é administrado (centralizada ou descentralizada) constitui a base para a elaboração dos cinco *modelos de negócios* propostos neste trabalho.

Estes modelos de negócios representam as formas de relacionamentos possíveis entre fornecedores de serviços logísticos (OLs ou simplesmente terceiros) e as redes de franquia, representadas pelo franqueador e pela unidade franqueada, o que implica, para cada caso, na definição do grau de envolvimento do terceiro em

cada alternativa, do tipo de parceria esperada com o provedor de serviço logístico terceirizado e do nível de relacionamento entre franqueador e franqueado. A tipologia de relacionamentos proposta neste trabalho e analisada em detalhes no capítulo da fundamentação, variando em um *continuum* desde *Relações Comerciais*, passando por *Parcerias/Alianças*, *Joint-ventures* até *Integração Vertical*, é utilizada como referência na análise dos relacionamentos ocorridos nestes modelos de negócios (ver Figura 9, p.42).

A Tabela 6.2 apresenta uma visão geral dos cinco modelos de negócios para restaurantes *fast food*, mostrando a forma de gestão de cada uma das cinco funções logísticas.

Para cada grupo de função logística, mostra-se a forma como a função é decidida – *centralizada* ou *descentralizada* – e, entre parênteses, o responsável pela execução da função – franqueador, restaurante, terceiros ou OL. O mesmo critério é aplicado para todos os modelos.

Tabela 6.2 – Modelos de negócios para restaurantes *fast food*

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
CARDÁPIO ÚNICO?	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
COMPRAS	Descentralizada (Restaurantes)	Descentralizada (Restaurantes)	Centralizada (Franqueador) ou Descentralizada (Restaurantes)	Centralizada (Franqueador)	Centralizada (Operador logístico)
ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador)	Centralizado (Operador logístico)
RECEBIMENTO DE MERCADORIAS	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador) ou Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador)	Centralizado (Operador logístico)
DISTRIBUIÇÃO FÍSICA	Descentralizada (Fornecedores ou Terceiros)	Descentralizada (Fornecedores ou Terceiros)	Centralizada (Franqueador) ou Descentralizada (Fornecedores ou Terceiros)	Centralizada (Franqueador)	Centralizada (Operador logístico)
PROCESSAMENTO DE PEDIDOS	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador) ou Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador)	Centralizado (Operador logístico)

Fonte: elaborada pelo autor

A seguir é feita a descrição destes modelos de negócios com a apresentação do esquema de relacionamentos dos processos logísticos e as funções

desempenhadas pelas partes envolvidas – franqueador, restaurante (franqueado), fornecedores, provedor logístico (terceiro), OL e clientes.

6.2.1 Modelo de Negócio 1

Neste modelo de negócio não há necessidade de um cardápio uniforme para toda a rede, o que reduz a necessidade de padronização de insumos das lojas.

O restaurante fornece a refeição ao cliente, que a solicita por meio de um cardápio. Todos os processos logísticos são descentralizados e administrados pelo restaurante. A própria loja gerencia a necessidade de pedidos de compras dos insumos, fazendo a compra de forma descentralizada, diretamente dos fornecedores. A distribuição destes insumos é feita pelos fornecedores para as lojas. Alternativamente, esta distribuição pode ser feita por um provedor logístico (terceiro) contratado pelo fornecedor ou pela própria loja. O recebimento das mercadorias é realizado em cada loja que executa a administração de seus estoques. Neste modelo o relacionamento com os terceiros das funções logísticas pode ser tipificado como uma *Relação Comercial*, o mais baixo grau de relacionamento proposto. O terceiro é usualmente contratado para transações únicas, de curto prazo. O relacionamento entre o franqueador e o franqueado também pode ser considerado fraco, dado o alto grau de independência do franqueado para suas operações cotidianas, muito embora haja um contrato regendo as condições da franquia. As decisões inerentes à execução das funções logísticas necessárias para o atendimento ao cliente estão concentradas no restaurante e, por este motivo, pode se dizer que a governança da cadeia é exercida pelo mesmo. Este modelo é representado pela Figura 26, onde o bloco representado pelo restaurante tem cor diferente (creme), para enfatizar a sua governança.

Como exemplo, encontrou-se na *survey*, três redes que adotam este modelo de negócio. Uma delas oferece pratos típicos de uma região brasileira, portanto, embora apresente um cardápio muito parecido em todos os restaurantes da rede, não impõe a necessidade desta uniformidade, possivelmente pelas dificuldades operacionais logísticas que esta medida traria, como por exemplo, a obtenção e distribuição de insumos padronizados, inclusive itens de salada. As outras duas redes preparam lanches rápidos e permitem variedade no cardápio de cada loja.

Figura 26. Modelo de Negócio 1

Fonte: elaborada pelo autor

6.2.2 Modelo de Negócio 2

Neste modelo o cardápio é uniforme para toda a rede. Contudo, a compra é feita de forma descentralizada, diretamente pelas lojas. Os insumos adquiridos são distribuídos pelos fornecedores ou por terceiros contratados pelos franqueados, diretamente para as lojas. O recebimento das mercadorias é realizado de forma descentralizada, em cada loja, que também administra os estoques. Cada franqueado gerencia a necessidade de pedidos de compras dos seus insumos. Neste modelo o nível de parceria com o provedor das funções logísticas pode ser definido como uma *Relação Comercial* – baixo grau de relacionamento –, uma vez que usualmente ele é contratado para transações específicas, de curto prazo. Em virtude da necessidade de uniformização do cardápio para a compra dos produtos principais, o franqueado deve seguir a indicação do franqueador, que pode eventualmente homologar alguns fornecedores para o atendimento a toda rede.

Continua havendo certo grau de independência do franqueado para suas operações cotidianas, porém há uma relação de parceria, num nível baixo, entre o franqueador e o franqueado, resultando num relacionamento um pouco mais forte do que no Modelo 1. A governança continua sendo exercida pelo restaurante. Este modelo é representado pela Figura 27.

Encontrou-se na *survey*, nove redes que adotam este modelo de negócio.

Figura 27. Modelo de Negócio 2

Fonte: elaborada pelo autor

6.2.3 Modelo de Negócio 3

Este modelo é uma variante do Modelo 2, com o estabelecimento de um cardápio uniforme para toda a rede. A diferença, em relação ao Modelo 2, reside no fato de que o franqueador pode controlar, de forma centralizada, alguns dos grupos de funções: compras e atividades associadas – desenvolvimento de fornecedores, negociação e aquisição de materiais; recebimento; distribuição e processamento dos

pedidos de compras dos restaurantes. Quando estas funções não são executadas de forma centralizada, repete-se a forma de administração apresentada no Modelo 2, isto é, descentralizada, com os mesmos responsáveis pelas funções. O controle de estoques das mercadorias é realizado de forma descentralizada, em cada restaurante.

Devido à centralização daquelas funções, surge a necessidade de alguma integração dos provedores de serviços logísticos com as funções desempenhadas pelo franqueador, indicando um relacionamento de *parceria*, no menor nível, diferente, portanto, do Modelo 2, onde encontramos uma *Relação Comercial*. Quando as funções ligadas às compras são realizadas de forma centralizada pelo franqueador, haverá um maior grau de dependência do franqueado em relação ao franqueador do que no Modelo 2. Este, em virtude da necessidade de uniformização do cardápio e da centralização das funções de compras, define os fornecedores para o atendimento a toda a rede. Esta situação configura um relacionamento de *parceria* entre franqueador-franqueado mais forte do que no Modelo 2. Pela centralização dos principais processos logísticos, a governança é exercida pelo franqueador. O Modelo 3 é representado pela Figura 28.

O resultado da *survey* mostrou a existência de quatro redes que adotam este modelo de negócio.

Figura 28. Modelo de Negócio 3

Fonte: elaborada pelo autor

6.2.4 Modelo de Negócio 4

Neste modelo o cardápio é único para toda a rede. A característica principal deste modelo é a integração vertical das funções de preparação dos produtos pelo franqueador. É adotado pelos franqueadores que possuem a produção própria de insumos ou produtos, considerados essenciais para as lojas, como forma de garantia de homogeneidade na rede. Para manter esta fabricação o franqueador administra, de forma centralizada, as cinco funções logísticas – compras, administração de estoques, distribuição física, recebimento, e processamento de pedidos. Para suas operações, normalmente, contam com unidade própria de armazenamento, realizando conseqüentemente todas as atividades relacionadas com a função armazenagem. A função de distribuição pode ser terceirizada em parte, ou no todo, mas realizada sempre sob administração do franqueador. A centralização das diversas funções logísticas pelo franqueador exige certo grau de integração com os

fornecedores contratados. Assim, identifica-se uma relação de *parceria* entre o franqueador e o provedor das funções logísticas, em nível médio. As contratações podem ser feitas para transações específicas, de curto prazo, sem a necessidade de uma relação mais duradoura, mas um relacionamento mais longo é mais favorável para ambas as partes. O relacionamento entre o franqueador e o franqueado irá requerer um forte grau de parceria, uma vez que os produtos vitais, para a rede de lojas, devem ser solicitados pelos franqueados à produção do franqueador. Este relacionamento é similar à *integração vertical*, com o franqueador produzindo os insumos de seus franqueados. A forte concentração dos processos logísticos nas mãos do franqueador indica que a governança é exercida pelo mesmo. Este modelo é representado pela Figura 29.

Encontrou-se na *survey* nove redes que adotam este modelo de negócio. Encontram-se, como exemplo, as redes que possuem unidades para a própria produção de insumos considerados estratégicos. Há dois restaurantes com pratos à base de camarão: em um deles, é de responsabilidade do franqueador a produção do principal insumo, com fazenda própria de camarão e no outro, o franqueador é responsável pela preparação dos pratos dos cardápios para toda a rede, administrando e operando uma cozinha central. Alguns restaurantes são especializados em produtos específicos como pastéis, empadas e crepes: o franqueador assume a responsabilidade da produção das massas e dos recheios. Também adota este modelo uma rede com produtos típicos árabes – possui cozinha centralizada para a produção dos produtos principais do cardápio, sob responsabilidade do franqueador.

Figura 29. Modelo de Negócio 4

Fonte: elaborada pelo autor

6.2.5 Modelo de Negócio 5

Neste modelo o cardápio é uniforme para toda a rede. Todas as funções logísticas passam para o controle de um terceiro, que as realiza de forma integrada – o *operador logístico*. A gestão das funções é realizada pelo OL, escolhido pelo franqueador para atuar em toda a rede. O franqueador pode manter controle sobre algumas atividades da função compras, não ligadas ao cotidiano dos restaurantes, como desenvolvimento e negociação com fornecedores. O atendimento aos pedidos das lojas e a posterior aquisição dos insumos é sempre realizado pelo OL. A armazenagem é centralizada pelo OL, que possui instalações próprias. A atividade de recebimento de mercadorias deve ser coordenada pelo OL, recebendo inicialmente as mercadorias em seus depósitos para depois serem enviados para os restaurantes, de acordo com as solicitações. Os estoques das lojas tendem a um volume mínimo necessário para sua operação, pois as lojas podem contar com o

estoque centralizado e administrado pelo OL. A distribuição física é responsabilidade do OL, que pode possuir frota própria de veículos, ou contratar terceiros para a tarefa de transporte. Neste modelo, o relacionamento entre o franqueador e o OL pode ser identificado como uma *parceria*, com elevado grau de relacionamento. Quanto mais longo for o prazo deste relacionamento, mais forte se torna a parceria. O mesmo ocorre entre o franqueado e o OL, pois há necessidade de freqüente troca de informações entre os restaurantes e o OL nas atividades da rotina diária. O relacionamento entre o franqueado e o franqueador também é elevado, numa *parceria* com alto grau de comprometimento estratégico. O franqueador oferece todo o suporte necessário para as operações do franqueado, definindo os procedimentos e padrões do negócio, extensivos a toda a rede. O controle de todo o processo logístico indica que a governança é exercida pelo OL. Este modelo é representado pela Figura 30.

Encontrou-se na *survey* onze redes que adotam este modelo de negócio. Como exemplo, uma das mais tradicionais redes de *fast food* do país, vendendo essencialmente sanduíches a base de hambúrguer, trabalha com um OL, dedicado praticamente a esta rede. Uma forte concorrente desta rede, no país de origem, entrou recentemente no mercado brasileiro, com a decisão de operar no mesmo modelo de negócio, com a utilização de um OL concentrando a realização de inúmeras atividades logísticas, de forma integrada.

Figura 30. Modelo de Negócio 5

Fonte: elaborada pelo autor

6.3 Modelos de negócios e os relacionamentos

Os cinco modelos de negócios apresentados retratam as possibilidades de relacionamentos dos franqueadores com seus franqueados e a relação dos provedores de serviços logísticos com a rede de restaurantes *fast food*, por meio dos franqueadores ou dos franqueados.

Foi visto que uma maior ou menor participação de terceiros nos processos logísticos exigirá um grau de parceria mais ou menos elevado. Da mesma forma o tipo de modelo de negócio determina o grau de parceria necessário entre o franqueador e seu franqueado.

A proposta de tipologia de relacionamentos apresentada no Capítulo 2 (item 2.5) é novamente apresentada, desta vez combinando-a com uma nova dimensão,

denominada de *grau de relacionamento* entre as partes envolvidas. O tipo *joint venture* foi omitido por não se enquadrar nos modelos de negócios estudados.

O *grau de relacionamento* pode variar de baixo a alto:

- a) *baixo*: *Relações Comerciais* representa o menor grau de relacionamento, sempre focados nas transações, únicas ou múltiplas, com objetivo de curto prazo;
- b) *médio*: as *Parcerias/Alianças* representam graus de relacionamentos variando entre médio e alto, dependendo do grau de comprometimento estratégico envolvido;
- c) *alto*: a *Integração Vertical* representa o mais alto grau de relacionamento, pela natureza da integração, exigindo a necessidade de grande contato entre as partes, com objetivos de longo prazo.

A Figura 31 mostra a combinação da tipologia de relacionamentos e o grau de relacionamento.

Figura 31. Tipologia de relacionamentos e grau de relacionamento

Fonte: elaborada pelo autor

Os cinco modelos de negócios podem ser analisados segundo esta nova variável, sob duas dimensões: *grau de relacionamento entre o franqueador ou o franqueado com o provedor de serviço logístico e grau de relacionamento franqueador-franqueado*. A partir destes critérios é possível posicionar os cinco tipos de modelo de negócio em quatro quadrantes.

A Figura 32 mostra os cinco modelos de negócios em função dos relacionamentos analisados.

Figura 32. Modelos de negócios e seus relacionamentos

Fonte: elaborada pelo autor

O Modelo 1 apresenta um baixo grau de relacionamento nas duas dimensões, o que se justifica, em princípio, pela grande independência do franqueado em relação ao franqueador, devido à não adoção de um cardápio único para todos os restaurantes da rede. Conseqüentemente o relacionamento do franqueado com seus provedores logísticos pode ser considerado de baixo grau, com as transações focando um curto prazo e voltadas para o resultado daquela transação específica.

No Modelo 2, pela obrigatoriedade de um cardápio único para toda a rede, surge a necessidade de maior interação entre franqueado e franqueador, configurando um grau relacionamento maior do que no modelo anterior. Mas como o franqueado é responsável pela gestão de todos os processos logísticos, seu relacionamento com os provedores permanece semelhante ao do modelo anterior.

O Modelo 3 pode ser considerado uma variação do Modelo 2, com o franqueador assumindo algumas funções logísticas, realizadas de forma centralizada para toda a rede. Isto irá requerer um maior grau de relacionamento com os provedores e um maior grau de relacionamento com o franqueado, em relação ao modelo anterior.

No Modelo 4 o franqueador assume as funções de produção dos principais insumos e de alguns produtos da rede. Esta situação requer um relacionamento entre franqueador e franqueado em nível elevado e, em menor escala, um relacionamento de parceria com os provedores logísticos.

O Modelo 5 se caracteriza pela presença de um OL que administra todas as funções logísticas, exigindo um relacionamento com alto grau de interação entre este e o franqueado e com o franqueador. O relacionamento entre franqueador e franqueado se caracteriza como um relacionamento com alto grau de interação, o que posiciona este modelo de negócio no canto superior direito do gráfico, apresentando um alto grau de relacionamento nas duas dimensões.

O conjunto das 36 redes que responderam à pesquisa pode ser classificado nos cinco modelos de negócios propostos, mostrando o número de redes separado por modelo, com a quantidade de unidades próprias, franqueadas e o total, conforme apresentado na Tabela 6.3.

Algumas adaptações foram necessárias para a distribuição das redes nos modelos de negócios, pois sete redes poderiam ser classificadas em mais de um grupo. Por exemplo, as redes que possuem produção própria de insumos estratégicos adotam a centralização das atividades logísticas para estes insumos, configurando o Modelo de Negócio 4. Mas dentre estas redes, algumas adotam para os demais insumos o Modelo de Negócio 2 ou 3. A elaboração da tabela procurou seguir o conceito proposto pelo modelo de negócio, assim, aquelas redes foram classificadas no Modelo de Negócio 4. Nas redes onde foi identificada a presença do OL, a atuação deste não pode ser considerada homogênea, de acordo com o proposto com o Modelo 5, mas as redes foram incluídas neste modelo, devido à participação de um OL.

Tabela 6.3 – Distribuição das redes pesquisadas pelos modelos de negócios

Modelos de negócios	Número de redes	Unidades próprias	Unidades franqueadas	Total de unidades
Modelo 1	3	21	101	122
Modelo 2	9	79	227	306
Modelo 3	4	30	195	225
Modelo 4	9	134	369	503
Modelo 5	11	494	1.136	1.630
Total	36	758	2.028	2.786

Fonte: elaborada pelo autor, a partir de dados da *survey* e ABF (2005)

Neste capítulo foi apresentada uma proposta com cinco tipos de modelos de negócios para serem aplicados ao segmento de redes de restaurantes *fast food*. O modelo de negócio mostra como as partes interagem, analisando os principais fluxos de valor para o cliente. Como discutido na fundamentação, o modelo de negócio é a base para a definição da estratégia competitiva. Neste sentido, a tipologia apresentada servirá de base para continuação do estudo, em busca de elementos que permitam compreender a forma de competição das redes neste mercado. Com este objetivo, no capítulo a seguir (Capítulo 7), quatro organizações serão analisadas, em detalhes, sendo três redes de restaurantes e um OL que atende a uma destas redes.

CAPÍTULO 7: DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo são apresentados os quatro estudos de caso escolhidos, com a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas e, ao final, é apresentado um resumo com algumas considerações sobre os casos.

As empresas selecionadas aceitaram participar da pesquisa com a condição de garantia da confidencialidade dos dados e não divulgação dos nomes das empresas. Por esta razão, alguns dados considerados estratégicos não puderam ser apresentados e as quatro organizações escolhidas são identificadas pelas letras A, B, C e D.

É importante citar que o autor procurou consultar os *sites* das organizações, antes da entrevista, para a obtenção de dados e detalhes que pudessem ser discutidos na entrevista. Para preservar a confidencialidade, os *links* não estão indicados neste trabalho, garantindo a não divulgação do nome das redes.

Os casos A, B e C referem-se às organizações franqueadoras e o caso D se refere a um OL que atende a rede do caso C. Os resultados são apresentados em três blocos: dados da empresa; operacionalização dos processos logísticos e estratégia competitiva, como proposto na metodologia do estudo.

7.1 Caso da Empresa A

Bloco 1– dados da empresa:

Esta rede representa o Modelo de Negócio 3. Possui 104 restaurantes, sendo 103 franqueados e um próprio. Está presente nos Estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, Brasília e Bahia.

A primeira loja da rede foi inaugurada em 1972, na cidade de São Paulo, e o processo de franquia se iniciou em 1992.

A rede possui hoje cerca de 1.300 colaboradores diretos no país. Ocupa a sexta posição entre as franquias de alimentação, pelo critério de número total de lojas (ABF, 2005).

Oferece no cardápio pratos leves, lanches rápidos, diversos tipos de café, sobremesas, sucos e outras bebidas. O cardápio é alterado três vezes em um ano, de acordo com os períodos – verão, inverno e um intermediário.

O franqueado paga as seguintes taxas: 6% de *royalties* e 2% como taxa de publicidade, ambas sobre o faturamento bruto.

O entrevistado exerce a função de Coordenador de Distribuição e Logística, atuando na cidade de São Paulo. Está na empresa há sete anos e exerce a função há quatro anos. Esta área é responsável pelas funções logísticas de distribuição física e recebimento das mercadorias, realizando o recebimento de insumos dos restaurantes situados fora da cidade de São Paulo e distribuição dos mesmos aos respectivos destinos, em uma central de distribuição situada na Capital. Está subordinada à Gerência Geral, responsável pelas operações nas áreas de logística, administrativa e financeira. O gerente responde, por sua vez, à Diretoria Administrativa e Financeira, ocupada por um dos sócios do negócio. As funções logísticas associadas à atividade de compras – desenvolvimento de produtos, homologação dos fornecedores e negociação de preços – estão subordinadas a uma segunda diretoria, também ocupada por um sócio – Diretoria de Operações e Nutrição.

Bloco 2 – operacionalização dos processos logísticos:

Esta rede apresenta uma situação peculiar: opera algumas funções logísticas, de três formas diferentes: para restaurantes situados na Capital de São Paulo; para restaurantes fora da Capital, mas dentro do Estado de São Paulo; e para os restaurantes situados em outros Estados.

Terceirização de processos logísticos:

Nesta rede, apenas a atividade de transporte de mercadorias é terceirizada e de forma parcial. São contratados provedores de serviços de transporte para mercadorias que se destinam para fora do Estado de São Paulo. Todas as demais funções logísticas são realizadas ou pelo franqueador, ou pelos franqueados (restaurantes).

Compras:

Para os produtos já definidos no cardápio, a compra é realizada diretamente pelos restaurantes, que têm de comprar de fornecedores homologados pelo franqueador. Os restaurantes têm total independência para decidir sobre volumes de aquisição, utilizando sua experiência na determinação da demanda dos produtos. Poucos itens são exceções, como, por exemplo, as porcelanas com o logotipo, que

são compradas de forma centralizada e armazenadas no depósito central de São Paulo.

O desenvolvimento de um novo produto inicia-se normalmente com a sugestão de um fornecedor homologado pela rede. O produto é elaborado e sua aprovação é feita pela Diretoria de Nutrição. Uma vez aprovado o produto, inicia-se a etapa de desenvolvimento de fornecedores, cuja atividade é de inteira responsabilidade do franqueador, também realizada pela Diretoria de Nutrição. Nesta fase, escolhem-se os fornecedores e negocia-se o preço para os produtos ou componentes novos. A negociação de preços é sempre responsabilidade desta diretoria. Uma vez aprovado, o fornecedor se torna homologado e por contrato, passa a fornecer para toda a rede, algumas vezes com exclusividade. Um ponto interessante a ser notado é que o fornecedor deve pagar uma taxa para poder fornecer à rede. Este valor incide sobre seu faturamento à rede, que se reverte em forma de crédito à franqueadora.

Administração de Estoques:

Os produtos consumidos pelos restaurantes podem ser entregues diretamente pelos fornecedores, pela distribuição do franqueador ou por transportadores terceirizados. Em todos os casos, a mercadoria sai diretamente dos fornecedores, não havendo estoque intermediário, mesmo na central de distribuição do franqueador. Desta forma, a administração de estoques é uma função gerenciada diretamente pelos restaurantes, que devem decidir sua política de estoques e cuidar de sua manutenção.

Recebimento de Mercadorias:

Esta função é realizada de duas formas distintas: para os restaurantes da Capital de São Paulo, é feita diretamente nas lojas, pelos franqueados, com a entrega feita pelos fornecedores. Para os restaurantes fora desta Capital, há duas etapas: na primeira, o franqueador centraliza as funções de recebimento de mercadorias e para isto conta com uma central de distribuição. Assim, os fornecedores, após receberem os pedidos de compras dos restaurantes, entregam as mercadorias na central de distribuição do franqueador, que administra a função de distribuição física dos restaurantes fora da Capital. Em seguida, as mercadorias são encaminhadas para os restaurantes.

Distribuição Física:

Esta função é realizada de três formas distintas: para os restaurantes situados na cidade de São Paulo, o transporte é realizado pelos fornecedores, diretamente para as lojas que fizeram os pedidos, portanto, administrado de forma descentralizada; para restaurantes fora da Capital, a função é administrada de forma centralizada pelo franqueador. Na central de distribuição, o franqueador assume a responsabilidade pelas seguintes atividades: recebimento das mercadorias, separação, montagem das cargas e roteirização dos caminhões (próprios). O transporte para os restaurantes dentro do Estado de São Paulo é feito pelo franqueador, que conta com frota própria de quatro veículos, um deles especial para acondicionar produtos refrigerados. Para os restaurantes fora do Estado de São Paulo, o franqueador transporta a carga até o depósito das empresas transportadoras terceirizadas, contratadas apenas para este fim.

Processamento de Pedidos:

Os pedidos de compras são sempre gerados pelos restaurantes, não havendo qualquer sistema centralizado ou informatizado para este processamento. As lojas solicitam os materiais diretamente a seus fornecedores, pelos métodos tradicionais: telefone, carta, e-mail ou fax. O franqueador não tem nenhuma atuação neste processamento.

Bloco 3 – estratégia competitiva:

Nesta rede, a proposta é o franqueado receber no restaurante os pratos prontos, em porções definidas. Não há manipulação na loja, cabendo a ela apenas o trabalho de esquentar os pratos do cardápio. Isto reduz a necessidade de espaço físico que seriam ocupados por equipamentos para elaboração dos pratos.

Os pedidos de compras de mercadorias são sempre solicitados diretamente pelos franqueados. Devido à falta de um sistema integrado de informações, o franqueador, que administra o depósito central, não sabe antecipadamente o que as lojas pediram, dificultando o trabalho posterior de armazenagem, separação das mercadorias e carregamento dos veículos. As mercadorias têm origem de diversos fornecedores e, por esta razão, não há uma embalagem padronizada, o que dificulta as operações do depósito.

Para a definição de volumes de compras, não há um estudo de demanda da rede. As decisões são tomadas de forma independente, pelos franqueados e as informações não são compartilhadas com o franqueador ou com fornecedores, que, por sua vez, devem fazer previsões de vendas por dados históricos.

A terceirização existente na atividade de transporte de mercadorias caracteriza-se como uma “*relação comercial*”, ou seja, um relacionamento sem a característica de aliança ou parceria estratégica. As partes buscam vantagens próprias, embora as transações possam ter um perfil de longo prazo e inúmeros conflitos são apontados pelo entrevistado. Por exemplo, há muita reclamação dos franqueados a respeito deste serviço: que o transportador manipula as caixas sem o devido cuidado, jogando-as e causando danos às mercadorias; e que não há flexibilidade no atendimento de eventuais faltas de mercadorias.

Também não há relatórios de desempenho das funções terceirizadas.

Esta questão pode ser vista pelo ponto de vista do poder de barganha: o número de restaurantes da rede atendida pelo provedor terceirizado é pequeno, resultando em um volume insuficiente, que lhe permite um maior poder de negociação para este transporte. A empresa que realiza a atividade utiliza o volume desta rede para completar a sua carga. Por esta razão, tem pouca disponibilidade ou interesse em atender pedidos extraordinários, devidos, por exemplo, à falta de mercadorias em restaurantes.

Percebe-se neste caso um *trade-off* entre nível de atendimento e custo do frete. No passado, o franqueador realizava a atividade de transporte, de forma centralizada: por falta de volume, principalmente para outros Estados, decidiu-se pela terceirização. A terceirização da atividade de transportes é basicamente orientada pela questão de custos. Para o entrevistado, manter uma frota própria para atender, de forma centralizada, a toda a rede, implica em investimento muito elevado e custos operacionais incompatíveis com a estrutura de custos.

Contudo, há estudos para ampliação da frota própria e de forma alternativa, a contratação de um OL para a realização da atividade de distribuição física. Em conjunto, estuda-se a possibilidade de aumento da área do depósito central, em função da ampliação da atividade de armazenagem das mercadorias, resultante de uma possível centralização da função compras, a ser realizado pelo franqueador ou pelo OL. Para o franqueador o alto custo de um OL deve ser avaliado face aos benefícios que poderiam ser obtidos com sua contratação.

Pode se identificar um relacionamento de parceria estratégica com alguns fornecedores da rede, como por exemplo, para o produto considerado *core* e central no cardápio: o fornecedor foi desenvolvido especialmente para a rede e é o fornecedor único.

Segundo o entrevistado, não há estudo sobre faltas de produtos nas lojas da rede. A rotina para evitar a falta é a seguinte: os restaurantes atendidos pelo depósito central, fazem solicitações extras aos fornecedores e transportes adicionais podem ser programados. Para restaurantes atendidos pelo transportador terceirizado, a negociação deve ser feita diretamente com o mesmo. Como neste caso a flexibilidade é baixa, os restaurantes tendem a formar estoques de segurança, onerando os custos de armazenagem e exigindo mais espaço físico para as mercadorias.

A rede apresenta como a maior vantagem competitiva sua marca, uma imagem consolidada perante o público, principalmente por ser pioneira em oferecer o atendimento 24 horas em suas lojas.

A Tabela 7.1 apresenta um quadro comparativo da gestão das funções logísticas entre a empresa estudada e o Modelo de Negócio 3, proposto neste trabalho, dentro do qual este caso é classificado. Utiliza-se o mesmo critério adotado para a proposição dos modelos de negócios (Tabela 6.2): apresenta-se a forma como cada função logística é decidida – *centralizada* ou *descentralizada* – e, entre parênteses, o responsável pela execução da função – franqueador, restaurante, terceiros ou OL.

Tabela 7.1 – Comparação entre o Modelo de Negócio 3 e o Caso A

	Modelo 3	Caso A		
		Restaurantes na cidade de São Paulo	Restaurantes fora da cidade de São Paulo	
			Dentro do Estado de SP	Fora do Estado de SP
CARDÁPIO ÚNICO?	Sim	Sim	Sim	Sim
Compras	Centralizada (Franqueador) ou Descentralizada (Restaurantes)	Descentralizada (Restaurantes)	Descentralizada (Restaurantes)	Descentralizada (Restaurantes)
Administração de estoques	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)
Recebimento de mercadorias	Centralizado (Franqueador) ou Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Centralizado (Franqueador)	Centralizado (Franqueador)
Distribuição física	Centralizada (Franqueador) ou Descentralizada (Fornecedores ou Terceiros)	Descentralizada (Fornecedores)	Centralizada (Franqueador)	Centralizada (Terceiros)
Processamento de pedidos das lojas	Centralizado (Franqueador) ou Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)	Descentralizado (Restaurantes)

Fonte: elaborada pelo autor

A tabela mostra que esta rede adota critérios de gestão diferentes, segundo o princípio de localização dos restaurantes – situados na cidade de São Paulo, no interior do Estado de São Paulo e os situados fora deste Estado. Esta separação não tem uma base conceitual, é apenas decorrente da dificuldade da operação

logística, especificamente para as atividades de distribuição física e recebimento de mercadorias, que requer um armazém, decorrente da decisão de centralização, mesmo que de forma parcial.

Os restaurantes da rede estão assim distribuídos: 58% das lojas na cidade de São Paulo, 25% no interior do Estado de São Paulo e 17% fora deste Estado.

Para a distribuição física, a rede possui uma frota própria muito pequena, o que a impede de assumir esta atividade para as lojas da Capital, que correspondem à maioria das unidades. Assim, optou pelo transporte sendo realizado diretamente pelos fornecedores. Para restaurantes fora do Estado de São Paulo, a decisão foi pela terceirização do transporte, motivada pela dificuldade do serviço e pelo baixo volume de carga.

Esta transação, que não pode ser caracterizada como eventual, pois os fornecedores já têm um longo histórico de fornecimento, também não se configura como um relacionamento de parceria. É importante notar que não se pode e não se deve esperar que todos os relacionamentos comerciais sejam de parceria, como lembram Lambert, Emmelhainz e Gardner (1996).

A atividade de recebimento de mercadorias apresenta esta situação de formatos diversos, principalmente devido ao reduzido espaço físico disponível para armazenagem. A centralização do recebimento das mercadorias com destino aos restaurantes da cidade de São Paulo exigiria uma ampliação de seu depósito atual, com necessidade de investimento em imobilizados. Por este motivo, a rede optou por centralizar apenas o recebimento de mercadorias com destino ao interior de São Paulo e outros Estados, pois o recebimento direto nas lojas destas localidades seria uma tarefa muito mais difícil de ser realizada, pela pequena escala e grande distribuição geográfica.

Em resumo, esta rede configura uma evolução a partir do Modelo de Negócio 2, mas ainda não atendendo totalmente ao estabelecido para o Modelo de Negócio 3.

7.2 Caso da Empresa B

Bloco 1– dados da empresa:

Esta rede representa o Modelo de Negócio 4, cuja característica principal é a integração vertical, com operações de produção de produtos e insumos para toda a

rede. Possui 254 restaurantes, sendo 76 próprios e 178 franqueados, distribuídos em 16 Estados do País.

Segundo o entrevistado, o proprietário iniciou com a proposta de oferecer pratos de uma comida típica no formato de um restaurante *fast food*. A rede possui um cardápio variado, baseado nos itens mais conhecidos da culinária de um país estrangeiro, adaptados ao paladar brasileiro.

A primeira loja da rede foi inaugurada em 1988, na cidade de São Paulo. Em 1992 iniciou o processo de franquia.

A rede possui hoje cerca de 12.000 colaboradores diretos no país. Ocupa a quarta posição entre as franquias de alimentação, pelo critério de número total de lojas (ABF, 2005).

O franqueado paga as seguintes taxas: 5% de *royalties* e 4% como taxa de publicidade, ambas sobre o faturamento bruto.

O entrevistado exerce a função de supervisor do Departamento de Compras. Trabalha na empresa há quinze anos e exerce esta função há seis anos. Esta área é subordinada à Diretoria de Operações, também responsável por outras três áreas: Qualidade, Produção e Expansão.

Bloco 2 – operacionalização dos processos logísticos:

Esta rede apresenta elevado grau de integração vertical, como filosofia de negócio.

Possui 12 centrais de produção (cozinhas) nas principais regiões do país, que atendem as lojas num raio máximo de 300 km, para garantir a máxima qualidade do produto final. A maior delas está situada na cidade de São Paulo e opera no regime de 24 horas diárias. É a principal, produzindo com exclusividade, para as demais cozinhas os produtos e insumos considerados estratégicos para a rede, “*as receitas que contém segredos*”, segundo o entrevistado. Estão nesta categoria os recheios dos produtos principais e molhos. As centrais têm o objetivo de preparar os itens do cardápio para abastecer todos os restaurantes, visando à homogeneidade na qualidade dos produtos oferecidos. Das unidades de produção, todos os pratos saem prontos e os insumos, como molhos e recheios, já vêm com as porções definidas. Cabe às lojas apenas o trabalho de montagem dos pratos e aquecimento. Além disso, a rede conta com unidades de fabricação próprias para produtos de panificação e doces, uma indústria de laticínios, para produção dos queijos utilizados

nos restaurantes e uma unidade de produção de sorvetes para as sobremesas geladas.

Terceirização de processos logísticos:

A política adotada pela rede praticamente não utiliza terceiros em processos logísticos. Desde o início da operação da franquia, a opção foi pela integração vertical, com a centralização pelo franqueador de diversas atividades logísticas. A terceirização se restringe às atividades de distribuição física.

Compras:

Todo o processo de compras é centralizado e administrado pelo franqueador. Como possui unidades de produção, as compras se referem a insumos básicos para a produção dos itens de cardápio. Como exemplo, a preparação de um prato que requeira carne se inicia a partir da peça do boi, exigindo todo o processo de divisão da peça, separação da porção, cocção e finalização do prato.

O desenvolvimento de novos pratos de cardápio envolve as áreas de Compras, Qualidade, Produção e é acompanhado diretamente pelo Presidente da rede (sócio-proprietário). Os fornecedores podem sugerir alternativas de cardápio, produzidos na cozinha central, com acompanhamento da Qualidade, para garantia dos padrões da rede. O Presidente toma a decisão final, após participar dos testes de degustação. Uma vez aprovado um novo prato, fornecedores em potencial são selecionados pela área de compras. Caso sejam aprovados, são homologados e tornam-se fornecedores da rede. O fornecimento é realizado por intermédio de contratos, geralmente anuais, que podem ser renovados. A negociação de preços também é uma função centralizada da área de compras do franqueador.

Para os insumos importantes, há contratos de fornecimento, com duração de um ano, que pode ser renovado e, segundo o entrevistado, a renovação ocorre de uma forma geral, a menos que haja problemas específicos de fornecimento – datas de entrega e qualidade, por exemplo. Este relacionamento pode ser definido como uma aliança estratégica.

Administração de Estoques:

As cozinhas centrais têm a característica de sistemas de produção, exigindo estoques de insumos para o processo de transformação. A administração dos estoques destes insumos é feita de forma centralizada, pelo franqueador, visando sua principal cozinha central. Na etapa posterior, transformados em pratos, prontos e semi-prontos, insumos e molhos, são estocados nos restaurantes da rede.

Recebimento de Mercadorias:

A atividade de recebimento das mercadorias, basicamente matérias-primas dos pratos, é realizada de forma centralizada pela cozinha central.

Distribuição Física:

O transporte das mercadorias, das cozinhas para os restaurantes, é realizado de forma descentralizada, pelos franqueados, que possuem frota própria, por exigência de contrato. As lojas retiram os produtos solicitados nas cozinhas centrais definidas pelo franqueador. As transferências entre a cozinha central (São Paulo) e as demais podem ser realizadas por transporte terceirizado. Em algumas situações, sempre fora do Estado de São Paulo, a atividade de transporte de alguns insumos das unidades de produção para os restaurantes é realizada por terceiros, entre unidades de Estados diferentes e somente para alguns tipos de materiais.

Processamento de Pedidos:

Esta função é centralizada pelo franqueador. Os restaurantes devem solicitar os produtos diretamente e para isto utilizam meios como o telefone ou e-mail. Não há um sistema de informações que controle os pedidos dos restaurantes.

Bloco 3 – estratégia competitiva:

Esta rede adota como estratégia principal a integração vertical do processo produtivo dos pratos do cardápio, sob responsabilidade do franqueador. O franqueado recebe no restaurante todos os ingredientes dos pratos, em porções definidas. Na loja é realizado o trabalho de montagem dos pratos do cardápio e depois preparação, incluindo atividades de fritura ou cozimento.

Perguntado se haveria alguma tendência à desintegração vertical ou terceirização, o entrevistado respondeu que, ao contrário, está havendo uma

expansão de sua cozinha, aumentando a capacidade produtiva, para fazer face à expansão prevista da rede de restaurantes. Considera a experiência de produção própria muito eficiente e estratégica para o negócio.

A rede é conhecida pela característica de oferecer produtos com preço baixo. Segundo o entrevistado, o tíquete médio apresenta um valor baixo, embora não possa divulgar este valor.

A rede compete segundo a abordagem da estratégia de *liderança no custo total* (PORTER, 1986) utilizando a integração vertical como princípio para a busca de um custo de produção menor. Para o seu sucesso necessita de escala e isto exige uma grande demanda, portanto, é muito importante o crescimento da rede, alimentando o círculo virtuoso: maior número de lojas – maior demanda total dos produtos – maior escala possível na produção dos insumos – maior lucro – mais reinvestimento em crescimento.

O rígido controle do sistema de produção se justifica, pois seu principal objetivo de desempenho é a busca de um baixo custo de operação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Não existe no momento qualquer litígio relativo à pendência de qualquer natureza entre as duas partes, configurando uma boa relação entre franqueador e franqueado, no geral. Há inúmeros instrumentos de gestão e medidas de desempenho dos resultados do franqueado, acompanhados pelo franqueador, com a possibilidade de interferência, em caso de necessidade, aceito de comum acordo e estabelecido por contrato. Este relacionamento pode ser definido como uma aliança estratégica. Não houve autorização para divulgação destes indicadores.

Com relação às faltas de produtos nos restaurantes, o entrevistado afirmou que há muitas alternativas previstas em caso de faltas momentâneas que visem suprir esta falta. Esta situação pode ser considerada verdadeira, para as lojas atendidas pela cozinha central de São Paulo, por ela operar em turno de 24 horas, produzindo praticamente todos os itens, todos os dias.

A rede apresenta como vantagens competitivas:

- a) uma imagem forte, consolidada. Seus produtos apresentam a característica de comida típica estrangeira, adaptada ao paladar brasileiro e aceita pela clientela;
- b) possui grande penetração no mercado: está presente em praticamente todo o Brasil, com exceção de poucos Estados;

- c) a integração vertical: esta estratégia garante o rígido controle de custos de produção que, por sua vez, permite a adoção de preços baixos nos produtos do cardápio, uma condição essencial para esta rede de restaurantes. Contribui também para a garantia de homogeneidade na qualidade e padrão dos produtos e insumos.

A Tabela 7.2 apresenta o quadro comparativo da gestão das funções logísticas entre a empresa estudada e o Modelo de Negócio 4, dentro do qual este caso é classificado.

Tabela 7.2 – Comparação entre o Modelo de Negócio 4 e o Caso B

	Modelo 4	Caso B
CARDÁPIO ÚNICO?	Sim	Sim
Compras	Centralizada (Franqueador)	Centralizada pelo Franqueador
Administração de estoques	Centralizado (Franqueador)	Centralizada pelo Franqueador
Recebimento de mercadorias	Centralizado (Franqueador)	Centralizado pelo Franqueador, na unidade principal de produção (São Paulo)
Distribuição física	Centralizada (Franqueador)	Descentralizado pelos franqueados. Há utilização de terceiros, de forma limitada, fora do Estado de São Paulo
Processamento de pedidos das lojas	Centralizado (Franqueador)	Centralizado pelo Franqueador

Fonte: elaborada pelo autor

A tabela mostra que esta organização está praticamente de acordo com o proposto para o Modelo de Negócio 4. A única divergência está presente na atividade de distribuição física, que a rede prefere não administrar de forma centralizada, delegando-a a seus franqueados. Assim, esta função ocorre de forma descentralizada, com os franqueados assumindo a responsabilidade pela decisão

desta atividade e sua realização ocorre de forma desconcentrada, pois é efetuada pelos franqueados, de forma independente. Por exemplo, todos os franqueados possuem meios de transporte próprios, por exigência contratual da franquia, mas podem optar por fazer o transporte de forma própria ou terceirizar o serviço.

A justificativa dada pelo entrevistado para a não centralização desta atividade é que a distribuição física é muito cara, exigindo muitos recursos especiais para transporte de alimentos, principalmente congelados, consumindo tempo de gestão. A rede não considera esta atividade relevante para o seu *core business*.

Em resumo, esta rede representa bem as características de um Modelo de Negócio 4.

7.3 Caso da Empresa C

Bloco 1– dados da empresa:

Classificado como Modelo de Negócio 5, tendo como característica principal a presença de um OL para o desempenho de diversas funções logísticas, de forma integrada.

Possui 549 restaurantes, sendo 401 próprios e 148 franqueados, distribuídos em 21 Estados do País.

O conceito central da rede, segundo o entrevistado é “*servir hambúrgueres de qualidade, com serviço rápido e cortês, em um ambiente totalmente limpo*”. O cardápio é composto principalmente de hambúrgueres, a base de carne e frango, além de saladas, acompanhamentos e sobremesas. A filosofia da rede é dedicar-se exclusivamente à tarefa de preparar refeições e servi-las aos clientes. Por isso não produz nenhum dos ingredientes que utiliza em seus produtos.

O primeiro restaurante da rede foi inaugurado em 1979, na cidade do Rio de Janeiro. Em 1987 iniciou o processo de franquia.

A rede possui hoje cerca de 36.000 colaboradores diretos no país. Ocupa a primeira posição entre as franquias de alimentação, pelo critério de número total de lojas (ABF, 2005).

O franqueado paga as seguintes taxas: 5% de *royalties* e 5% como taxa de publicidade, ambas sobre o faturamento líquido.

O entrevistado exerce a função de Gerente de Compras. Atua na empresa e na função há onze anos. Está subordinado à Diretoria de *Supply Chain* e Qualidade

que, além das Compras, é responsável por outras duas gerências: Qualidade e Novos Produtos.

Bloco 2 – operacionalização dos processos logísticos:

Terceirização de processos logísticos:

A terceirização cumpre um papel importante para esta rede de restaurantes. As atividades logísticas terceirizadas são desempenhadas por um OL, que as executa de forma integrada. Este OL é apresentado como Caso D.

Compras:

A compra de todos os materiais necessários para a operação dos restaurantes é feita de forma centralizada, pelo OL, para produtos nacionais e importados. A escolha dos fornecedores e a negociação de preços das mercadorias, contudo, é papel exclusivo do franqueador.

O desenvolvimento de novos produtos, com a conseqüente necessidade de definição e escolha de fornecedores, é um processo de responsabilidade do franqueador, conduzido pela Gerência de Novos Produtos. Este processo envolve diversas áreas da empresa, fornecedores e o OL em alguns momentos. O início é estabelecido pela área de Marketing, que tem a visão estratégica do negócio e a definição de lançamento de novos produtos. Fornecedores são convidados a participar do processo, o produto é desenvolvido de acordo com padrões da empresa e a aprovação é realizada por grupos externos independentes, após testes de degustação. Uma vez aprovado, o produto é inicialmente lançado na região de Brasília e Goiânia para só depois das avaliações ser lançado em nível nacional. O papel do OL neste desenvolvimento é restrito, limitado a questões de planejamento da operação da logística, como tipo de embalagem de transporte e conteúdo de volumes em cada caixa transportada.

Definido o produto, os fornecedores são escolhidos pelo franqueador que negocia o preço das mercadorias. A partir deste ponto, o relacionamento com o fornecedor passa a ser responsabilidade do OL.

Administração de Estoques:

Todos os itens do restaurante são estocados pelo OL, que dispõe de instalações específicas – CDs espalhados pelo país. É de sua inteira responsabilidade o planejamento de estoques de toda a cadeia, a definição das políticas para administração dos estoques, realizando as funções logísticas de forma centralizada para toda a rede.

Recebimento de Mercadorias:

Todos os produtos são recebidos dos diversos fornecedores, inicialmente, nas instalações do OL, que realiza esta atividade de forma centralizada, para toda a rede. Nos CDs as mercadorias são armazenadas e depois separadas e preparadas para o carregamento e distribuição para os restaurantes da rede.

Distribuição Física:

Envolve a distribuição para o atendimento dos restaurantes e as transferências entre os CDs do OL. Todo o transporte é feito em carretas frigoríficas especiais, da frota do OL, equipadas para manter durante todo o percurso, simultaneamente, três temperaturas diferentes em seu interior, garantindo as condições ideais para os produtos secos, resfriados ou congelados. É uma função de responsabilidade total do OL, que a executa de forma centralizada para toda a rede.

Processamento de Pedidos:

Todos os restaurantes da rede solicitam as mercadorias ao OL, que executa a função de forma centralizada. Dispõe de um sistema integrado de informações, utilizando a *internet*, para o recebimento dos pedidos e para diversas funções de relacionamento com os restaurantes como, por exemplo, comunicados, reclamações, eventual *recall*, entre outros.

Bloco 3 – estratégia competitiva:

O entrevistado reiterou solicitação de confidencialidade, apesar de ter apresentado diversos dados da organização, inclusive financeiros. Estas informações não serão apresentadas neste trabalho.

Considera que o sistema de franquia foi o principal fator de desenvolvimento da rede, no Brasil e no mundo, tornando-a líder mundial na área.

A importância da área de *supply chain* pode ser demonstrada com a alteração de organograma prevista para ser implantada em breve, em função da recente troca de controle acionário da rede. Será criada uma vice-presidência de *supply chain*, que comandará as operações para toda a América Latina.

O relacionamento entre o OL e o franqueador não é regido por um contrato formal, entretanto, o elemento confiança está presente em todas as definições das atividades, elaboração e acompanhamento das diversas etapas de todo o processo, mostrando que este relacionamento pode ser definido como uma aliança estratégica.

Os diversos estudos de relacionamentos na cadeia de suprimentos apontados pelos pesquisadores, indicam que alguns fatores devem estar sempre presentes nas parcerias: *confiança* (KANTER, 1994; SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2003; VLACHOPOULOU; MANTHOU, 2003), *compromisso para a aliança* (LAMBERT; EMMELHAINZ; GARDNER, 1996; MENTZER; MIN; ZACARIA, 2000; MAKUKHA; GRAY, 2004), *compartilhamento de informações* (WEBSTER JR., 1992; TATE, 1996; MIN et al., 2005) e *colaboração entre as organizações* (GENTRY, 1996; CANNON; PERREAULT JR., 1999; SIMATUPANG; SRIDHARAN, 2005). Todos estes elementos podem ser encontrados no relacionamento entre o franqueador e o OL, neste caso.

Quanto ao relacionamento entre franqueador e franqueado, houve diversas situações litigiosas, em passado recente, todas resolvidas. O resultado trouxe como consequência uma relação entre restaurantes próprios e franqueados acima da média mundial e do país de origem. Por exemplo, no país de origem há cerca de 70% de restaurantes franqueados e 30% são próprios. No Brasil, atualmente, a situação é inversa.

O relacionamento entre o franqueador e seus fornecedores pode ser definido como uma aliança estratégica. Há diversos fornecedores exclusivos, cujas indústrias foram estruturadas de acordo com os padrões de qualidade da rede, que produzem com exclusividade para ela, numa parceria de longo prazo.

Há casos de desenvolvimento de insumos que requerem do fornecedor elevado investimento para a produção. Com o intuito de criar um vínculo de longo prazo, o franqueador pode contribuir parcialmente com o investimento.

Os planos de expansão da rede são compartilhados com os fornecedores e com o OL.

Para o fornecedor isto gera maior confiança em caso de investimentos. Como exemplo, o entrevistado citou que situações de previsão de demanda estabelecidas pelo franqueador que não se confirmem e gerem compromissos financeiros assumidos pelo fornecedor são discutidas e, eventuais perdas, negociadas.

Para o OL, o franqueador fornece a estimativa de índice de crescimento, por ocasião da elaboração do planejamento do orçamento anual. Com base nesta, o OL planeja os investimentos necessários.

Todos os fornecedores são auditados para garantir o cumprimento em diversos aspectos como exclusividade, responsabilidade social, condições da organização – existência de trabalho infantil, trabalho escravo ou maus tratos, normas de manipulação de alimentos, exigências da Anvisa –, visando adotar padrões mundiais.

Não há registro de faltas nos restaurantes, nos últimos três anos, para produtos *core* e *standard*. Pode haver falta para produtos novos, na fase de lançamento, por erro na previsão de demanda ou por problema específico de manutenção de máquinas.

Após a mudança do controle acionário no Brasil, há expectativa de crescimento para os próximos três anos, a taxas muito superiores à média prevista para o setor de FS. A rede brasileira tem grande importância para o franqueador. O Brasil está entre os dez principais mercados, apresentando cerca de 10 lojas entre as 50 maiores do mundo.

A rede apresenta como vantagens competitivas:

- a) marca: está entre as dez mais valiosas do mundo – uma imagem forte e consolidada. É a rede líder no mercado brasileiro e no país de origem, é a rede líder de restaurantes *fast food*;
- b) possui grande penetração no mercado: está presente em praticamente todo o Brasil, com exceção de poucos Estados;
- c) o OL: assume todas as funções logísticas de forma integrada, atendendo a todas as lojas do Brasil, com exclusividade. Esta integração permite uma enorme economia de escala para o OL, que atua como o único fornecedor para o franqueador, responsabilizando-se pelas operações de compras de insumos, armazenamento de mercadorias, administração dos

estoques e distribuição dos insumos para todos os restaurantes. A parceria com o OL representa uma importante vantagem competitiva;

- d) TI: há forte apoio na TI, controlando desde os pedidos dos restaurantes para o OL como auxiliando os restaurantes em seus processos de gestão de estoques, acompanhamento dos pedidos, informações gerais da rede, entre outros. O sistema foi desenvolvido pelo OL de forma a atender as características específicas da rede e está hoje implantado em todos os restaurantes do Brasil, uma situação única no mundo.

O entrevistado considera o modelo de negócio ímpar e o grande responsável pelo sucesso da rede no Brasil. Esclarece que a problemática de redução de custos na cadeia é uma preocupação permanente e o franqueador busca encontrar alternativas com seus parceiros, dentro do atual modelo de negócio definido.

Como ponto que ainda pode ser melhorado, o entrevistado destacou a falta de análise das vendas *on time*, o que permitiria ajustar o estoque da cadeia, reduzindo os níveis de estoque de segurança adotados, no inventário do OL e dos fornecedores, que representa um expressivo volume de capital.

A demanda é atualmente estimada a partir de dados históricos. Experiências iniciais estão sendo realizadas em restaurantes próprios, a partir de dados de vendas detalhados.

A Tabela 7.3 apresenta o quadro comparativo da gestão das funções logísticas entre a empresa estudada e o Modelo de Negócio 5, dentro do qual este caso é classificado.

Tabela 7.3 – Comparação entre o Modelo de Negócio 5 e o Caso C

	Modelo 5	Caso C
CARDÁPIO ÚNICO?	Sim	Sim
Compras	Centralizada (Operador logístico)	Centralizada pelo Operador logístico
Administração de estoques	Centralizado (Operador logístico)	Centralizado pelo Operador logístico
Recebimento de mercadorias	Centralizado (Operador logístico)	Centralizado pelo Operador logístico
Distribuição física	Centralizada (Operador logístico)	Centralizada pelo Operador logístico
Processamento de pedidos das lojas	Centralizado (Operador logístico)	Centralizado pelo Operador logístico

Fonte: elaborada pelo autor

A tabela mostra que a rede estudada apresenta uma grande aderência ao Modelo de Negócio 5. O OL é responsável pela centralização de todos os processos logísticos e é igualmente responsável pela sua execução, na forma como prevê o modelo.

7.4 Caso da Empresa D

Bloco 1– dados da empresa:

Este caso se refere a um OL que atende a rede estudada como Caso C.

É uma empresa multinacional, de origem americana, que presta serviço em operações logísticas. Iniciou as atividades para aquela rede em 1982, atendendo atualmente, de forma exclusiva, todos os restaurantes da rede.

Está situada num condomínio industrial na cidade de São Paulo, reunindo dois fornecedores importantes da rede – processadora de carnes e fabricante de pães – e o OL. A reunião de fornecedores e distribuidor lado a lado, reduz o tempo e os custos de transporte.

O entrevistado exerce a função de Diretor da Unidade de Negócios que lida com a rede franqueadora, subordinado ao executivo principal da companhia no Brasil. Atua na empresa há quatorze anos e exerce esta função há quatro anos. Esta diretoria é responsável pelo relacionamento comercial com o franqueador e pelo planejamento, coordenação e execução do processo logístico para toda a rede de restaurantes do Brasil.

A empresa possui cerca de 4.500 colaboradores diretos no país.

Bloco 2 – operacionalização dos processos logísticos:

Terceirização de processos logísticos:

Esta empresa é contratada para realizar as atividades logísticas da rede de restaurantes, como um provedor terceirizado, de forma integrada.

Compras:

O OL realiza a compra de todos os materiais, nacionais e importados, necessários para a operação dos restaurantes, de forma centralizada. Não tem atuação na escolha dos fornecedores e na negociação de preços das mercadorias, tarefas de responsabilidade do franqueador.

Administração de Estoques:

O OL é responsável pela administração dos estoques de todos os itens de um restaurante. Conta com os seguintes CDs: CD SP, localizado na cidade de São Paulo, atendendo a 79% dos restaurantes, CD Sul, localizado em Curitiba, atendendo a 12% dos restaurantes e CD NE, localizado em Recife, atendendo a 9% dos restaurantes. Nestes centros são realizadas atividades de armazenagem, separação das cargas e carregamento de caminhões. Há ainda dois Centros de Apoio, localizados nas cidades de Rio de Janeiro e Juiz de Fora, onde não são realizadas atividades de armazenagem.

Recebimento de Mercadorias:

Os diversos fornecedores entregam as mercadorias nos CDs do OL, que realiza esta atividade de forma centralizada, para toda a rede.

Devido à característica de se lidar com alimentos, há nos CDs um extremo rigor com a limpeza. As caixas ficam sobre *pallets*, para evitar o contato com o piso dos armazéns. As empilhadeiras que operam dentro dos armazéns são movidas à energia elétrica ou bateria. A utilização de óleo, de gás GLP ou de qualquer outro combustível pode comprometer a qualidade do ar na área de estocagem de alimentos.

Distribuição Física:

Os transportes envolvidos (entre os diversos CDs, entre CDs e os restaurantes) são executados pelo OL. Possui uma frota com mais de 100 caminhões próprios.

Os produtos dos restaurantes são transportados em veículos especiais, preparados para acomodar alimentos secos, resfriados e congelados. O transporte é feito em carretas frigoríficas, equipadas para manter três temperaturas diferentes em seu interior, durante todo o percurso e de modo simultâneo, garantindo as condições ideais de transporte para os produtos secos (temperatura ambiente), resfriados (0 a 4°C) e congelados (-18°C). Nos CDs SP e Sul há uma antecâmara climatizada, onde se localizam as docas, para evitar a perda de frio durante o carregamento dos caminhões.

Um sistema define a rota do veículo, indicando o trajeto com a sequência das ruas, a ordem de atendimento dos restaurantes a serem abastecidos, com a previsão dos horários de chegada e saída de cada loja. A roteirização é essencial para uma frota que percorre 9 milhões de quilômetros por ano, realizando cerca de 78 mil entregas.

Para o monitoramento, todo veículo é acompanhado de um *palmtop*, instalado no caminhão: auxilia no relatório das entregas, com informações como o tempo de descarregamento em cada loja, horário de chegada e saída dos restaurantes; em conjunto com o tacógrafo fornece informações sobre o desempenho do motorista e do caminhão, como consumo de combustível, velocidade máxima atingida, freadas bruscas, etc., fornecendo informações para a manutenção da frota.

Um conjunto de indicadores analisa o desempenho de cada CD: total de caixas entregues na semana e no ano, produtividade no carregamento (caixas por homem-hora), total de quilômetros percorridos na semana e no ano, consumo de combustível, caixas transportadas por rota, produtividade no recebimento no restaurante (caixas por hora) e dois indicadores consolidados para o OL – entrega no horário (*on time delivery*) e confiabilidade de entrega (*order reliability*), ambos medidos em porcentagem. O entrevistado lembrou que o indicador de entrega no horário determinado para os restaurantes pode sofrer influência devido ao atraso em algum restaurante, principalmente se for o primeiro e por fatores que independam do OL, como o restaurante não estar preparado ou disponível para o recebimento naquele momento. Por este motivo este indicador é desdobrado em dois: entrega no horário do primeiro restaurante e entrega no horário de todos os restaurantes, ambos medidos em porcentagem.

A confiabilidade de entrega avalia se o pedido do restaurante foi entregue conforme solicitado, em termos de quantidades (sem sobras ou excessos) e sem avarias.

Os dados estão expostos num quadro, permitindo a gestão visual.

Os caminhões são lavados ao retornarem de suas rotas, para garantir sua higiene na próxima viagem.

Processamento de Pedidos:

Esta função é realizada de forma centralizada pelo OL. Todos os restaurantes estão conectados em um sistema desenvolvido e implantado pelo OL, em 2003, para o Brasil. Este sistema, que pode ser acessado pela *internet*, tem o propósito de permitir a comunicação dos franqueados com o OL: pedido de mercadorias, comunicações, *recall* e reclamações.

O objetivo principal foi a implantação de pedidos via *web*. O entrevistado lembrou as inúmeras vantagens que este sistema trouxe, em relação ao sistema anterior, com pedidos feitos por telefone: redução nos custos de pessoal, redução em custos de telefonia, facilidade de operação, redução de erros e falhas de comunicação, implicando na necessidade de transportes adicionais, retornos e falta de produtos nas lojas.

Bloco 3 – estratégia competitiva:

O entrevistado destacou que, apesar de não haver contrato formal para a execução dos serviços, o relacionamento pode ser considerado como uma aliança estratégica. Considerou que franqueador e OL têm objetivos comuns, possuem a mesma visão de negócio, compartilham ações estratégicas e há uma troca aberta das informações necessárias para o alcance das estratégias.

A forma de remuneração dos serviços do OL demonstra esta condição de parceria. O serviço de transporte, quando contratado de forma isolada, é remunerado em função da sua carga, sendo o valor do frete calculado como uma combinação entre os fatores – massa, volume, densidade e distância percorrida.

Neste caso, o OL recebe uma remuneração fixa, por caixa transportada, independentemente do seu conteúdo – tipo de material e volume. Esta é, na realidade, a remuneração por todos os serviços prestados pelo OL. Assim, quando o OL compra as mercadorias dos restaurantes, os revende posteriormente às lojas pelo mesmo valor de compra, não havendo nenhum acréscimo para remuneração deste serviço. O mesmo critério se aplica às outras atividades como armazenagem, gerenciamento de pedidos de compras dos restaurantes, serviços de comunicação, separação de mercadorias e outros.

Este sistema de remuneração só é possível para uma visão integrada de funções. A unidade de pagamento é apenas uma referência, não está sendo aplicada a uma atividade específica, e sim, para as diversas funções logísticas desempenhadas pelo OL.

Os recursos de TI do OL são fundamentais para garantir o relacionamento de parceria. O sistema do portal desenvolvido, utilizando a *web*, possibilitou o acesso de todas as lojas ao portal, sendo o Brasil o único país em que todos os restaurantes estão conectados num portal de *internet*.

Este sistema trouxe inúmeras vantagens aos parceiros: para os restaurantes permitiu reduções de custos em virtude da maior rapidez no processamento de pedidos, maior confiabilidade das informações, maior flexibilidade para alterações dos pedidos. Para o OL trouxe reduções de custos, principalmente no sistema de distribuição, com a redução de transferências entre restaurantes para atendimentos extras, eliminação de transportes especiais devido a erros de comunicação, redução das reclamações dos restaurantes, eliminação das modificações de pedido após o momento-limite de alteração (*cut-off*). Para o franqueador, este sistema permitirá

uma melhor análise de demandas dos restaurantes, trazendo mais confiabilidade nas previsões.

Os recursos logísticos do OL são fundamentais para o sucesso da parceria: investimentos elevados como CDs e frota especializada própria, dependem de um relacionamento de longo prazo para se justificarem. Como resultado, os indicadores de desempenho do OL estão todos dentro da média mundial, tornando-a uma empresa de *Padrão World Class*.

A presença de um OL para realizar diversas atividades logísticas traz, neste caso, uma grande vantagem para o restaurante no que se refere ao processo de recebimento das mercadorias. Há uma única entrega, para todos os produtos necessários para a operação do restaurante. Este método é conhecido como *one-stop shop*, com as entregas em horários pré-estabelecidos, programadas segundo a conveniência da loja. Podem ser citados inúmeros benefícios para o restaurante: melhor administração do tempo do pessoal operacional; redução de pessoas dedicadas às atividades de recebimento e armazenagem; eliminação do recebimento de mercadorias em horários de pico do restaurante; emissão de uma única nota fiscal para todos os itens permitindo maior facilidade no controle fiscal e financeiro, entre outros.

7.5 Resumo e conclusões

A escolha dos casos visou abranger os diversos tipos de modelos de negócios e teve como objetivo principal buscar *insights* que pudessem explicar como as redes de restaurantes, separadas por tipos de modelos de negócios, competem no mercado.

A escolha do modelo de negócio que se pretende utilizar condicionará as formas de relacionamento entre franqueado/franqueador e franqueado/franqueador com o provedor de serviço logístico. Esta definição é tomada pelo franqueador que, na condição de detentora da marca, é responsável pelas estratégias de condução da rede.

O franqueador pode escolher um determinado modelo de negócio, aplicável a toda a rede, ou a apenas parte dela. Pode também escolher modelos distintos simultaneamente, para adoção em certo grupo de restaurantes – por região, por porte, por tipo de unidade, se franqueada ou própria. Esta decisão tomada pelo

franqueador produz forte influência em todos os participantes da cadeia, podendo estimular, permitir ou até limitar a ação de terceirizar processos, a serem decididas pelas unidades franqueadas.

Uma análise de cada um dos três modelos estudados é apresentada a seguir.

Modelo de Negócio 3: no modelo proposto o franqueador pode controlar, de forma centralizada, alguns dos grupos de funções: compras e atividades associadas – desenvolvimento de fornecedores, negociação e aquisição de materiais; recebimento; distribuição e processamento dos pedidos de compras dos restaurantes.

A rede estudada apresenta a centralização das funções de recebimento de mercadorias, apenas para algumas regiões geográficas e para a distribuição física, com utilização de terceiros nestas atividades. As demais funções são descentralizadas, sendo realizadas ou pelo restaurante ou pelos fornecedores. Esta rede está bem posicionada na classificação geral por número de restaurantes – é a sexta colocada – embora esteja presente em apenas cinco Estados, incluindo São Paulo, onde concentra cerca de 80% de seus restaurantes. O baixo volume destinado a outros Estados, em virtude da pequena penetração geográfica, cria dificuldades de operação logística, especialmente na distribuição física. A distribuição de produtos, que é uma atividade crítica para um restaurante, pois lida com produtos perecíveis, com alta exigência de padrões de manuseio e transporte, torna-se uma atividade de difícil contratação, especialmente se negociada como uma transação eventual. Para corroborar, o entrevistado apresentou queixas quanto à qualidade do transporte terceirizado. O crescimento da rede permitiria um maior poder de negociação frente aos prestadores de serviços terceirizados. É também por este motivo que a decisão de internalizar a atividade de distribuição, embora considerada como possibilidade, requer estudos mais detalhados. Lembrando que grande parte deste serviço de transporte era realizado pelo próprio franqueador, alguns anos atrás, esta situação se configura como um *trade-off* entre custos e nível de prestação de serviços.

Modelo de Negócio 4: neste modelo, em busca de um maior controle na padronização de produtos da rede, o franqueador adota a política de verticalização na produção de produtos considerados essenciais para a rede ou de apenas alguns

insumos principais. Com este nível de integração vertical, aliado à centralização pelo franqueador do processo de atendimento de pedidos de insumos dos franqueados, o relacionamento entre o franqueador e o franqueado se apresenta como uma parceria, num grau elevado. As funções logísticas são coordenadas pelo franqueador que decide pela terceirização das atividades e escolhe os provedores logísticos terceirizados.

A centralização da distribuição de produtos às lojas torna esta atividade mais ampla e complexa de ser executada apenas pelo franqueador.

O processo de distribuição sempre parte de um armazenamento centralizado e coordenado pelo franqueador. Este processo pode ser terceirizado em partes, de forma isolada, ou com alguma integração por parte do provedor de serviço logístico.

Com relação ao transporte, quando a terceirização for pensada como uma alternativa por ser mais barata ou quando o franqueador não dispõe de recursos próprios para transportes específicos, como um caminhão refrigerado, esta opção busca somente objetivos operacionais e tem a característica de um relacionamento de *Relação Comercial*. Nesses casos, a terceirização pode ser contratada como transação simples ou múltipla, trazendo pouca contribuição para o cliente do restaurante.

Há, contudo, outro aspecto resultante desta distribuição centralizada que deve ser considerado: dependendo da extensão geográfica que se deseja atender, surge um *trade-off* entre a frequência de entregas e a manutenção de centrais de distribuição adicionais – a adoção de centrais de distribuição em diversos pontos, contendo estoques das mercadorias, pode reduzir a necessidade de entregas mais frequentes. É um *trade-off* entre custos de transporte e investimentos maiores em armazenamento. Neste caso, há a possibilidade de se buscar um provedor logístico com recursos que atenda, por exemplo, à atividade de armazenamento intermediário entre a central do franqueador e as diversas lojas dos franqueados. Se esta atividade for realizada em conjunto com a da distribuição física, passa a haver a necessidade de uma parceria, com um grau de relacionamento que pode variar, dependendo do grau de integração desejado. Esta terceirização pode trazer benefícios em nível estratégico para a rede, como por exemplo, a penetração em mercados, que não teria condições de atender isoladamente, gerando o aumento na participação de mercado e a melhoria no atendimento aos franqueados das diversas regiões, resultando em melhor serviço ao cliente final.

Identificou-se na *survey* diversas redes que possuem unidades de produção de insumos considerados essenciais no cardápio. Com exceção da rede estudada, presente em 15 Estados, e uma segunda, presente em sete Estados, todas as demais redes classificadas neste modelo (sete redes) têm pequena distribuição geográfica, estando presente em apenas um ou dois Estados. Seria precipitado tentar fazer análises conclusivas com apenas estes dados, mesmo porque, apenas uma rede foi estudada com mais profundidade. Pode-se colocar uma indagação para pesquisas posteriores: este modelo permite a expansão geográfica da rede? Ou será que, para o crescimento, a rede deveria migrar para outro modelo de negócio?

Modelo de Negócio 5: este modelo concentra a gestão de todos os processos logísticos sob responsabilidade de um provedor de serviços terceirizados, de forma integrada – o OL. Esta escolha é uma responsabilidade do franqueador. Os processos terceirizados gerenciados e executados de forma integrada podem trazer muitos dos benefícios, tanto no nível estratégico como no operacional, discutidos no capítulo de fundamentação. Os franqueados terão maior tempo disponível para se dedicar ao seu *core business*. Espera-se uma redução no número de falta de insumos e uma área menor para armazenagem de materiais, liberando espaço para o negócio. O franqueador pode planejar a expansão da rede de forma mais rápida, ganhar escala na operação da rede, utilizar tecnologias disponíveis pelos operadores logísticos, entre outros. Como resultado geral pode-se esperar um melhor nível de serviço ao cliente.

Contudo, a remuneração do serviço de um OL aumenta os custos logísticos, assim, a decisão da escolha deste modelo deve ser feita avaliando-se o *trade-off* entre custos e nível de serviço ao cliente.

Identificou-se no estudo que os relacionamentos entre o franqueador/OL e franqueado/franqueador têm a característica de parceria, com alto grau de comprometimento estratégico.

Na *survey* foi detectado que outras redes utilizam OL. Embora sem um estudo mais aprofundado, percebeu-se que o OL pode assumir diversas formas de atuação, atendendo a um maior ou menor conjunto de funções logísticas.

Os estudos de caso permitiram verificar que a escolha do modelo de negócio não define exatamente a estratégia competitiva.

As análises sugerem que para cada modelo há possibilidades de alternativas de configuração, com relação aos graus de relacionamentos franqueado/franqueador e franqueado/franqueador com o provedor de serviço logístico terceirizado. Sugerem também que uma rede de restaurantes pode escolher a adoção de determinado modelo de negócio, bem como modelos distintos simultaneamente, para certo grupo de restaurantes (por região, por porte, por tipo de loja – se franqueada ou própria).

Verificou-se que é possível pensar em migrações de um modelo para outro ao longo do tempo, em busca de benefícios adicionais às partes envolvidas, ou em função de problemas com a terceirização, conforme apresentado como a terceira proposição deste trabalho.

A Figura 33 mostra algumas trajetórias possíveis entre os modelos de negócios.

Figura 33. Alternativas de trajetórias entre modelos de negócios

Fonte: elaborada pelo autor

A seguir, são feitos alguns comentários destas trajetórias:

- a) *trajetória a*: o Modelo 1 possui baixa ou nenhuma mobilidade enquanto mantiver a estratégica de cardápio não padronizado para a rede. A primeira mudança possível seria para o Modelo 2, com a adoção de

cardápio único. Esta exigência cria um vínculo maior entre franqueador/franqueado, em relação ao Modelo 1. A forma operacional para gestão das funções logísticas pode ser mantida;

- b) *trajetória b*: do Modelo 2 para o Modelo 3, quando o franqueador decide assumir a responsabilidade sobre algumas funções logísticas, exercendo-as de forma centralizada. Esta mudança exigirá um maior grau de relacionamento do franqueador com os provedores de serviços logísticos, como também com seus franqueados;
- c) *trajetória c*: do Modelo 3 para o Modelo 5, quando o franqueador resolve adotar um OL, que atenderá de forma centralizada todas as atividades logísticas realizadas anteriormente sob gestão do franqueador. Esta mudança exigirá uma grande mudança no relacionamento do franqueador com os provedores de serviços logísticos, no caso, o OL. Há necessidade de um alto grau de relacionamento com o franqueado, pois, neste modelo, o suporte oferecido pelo franqueador cobre todos os procedimentos, sistemas e padrões necessários para a operação dos restaurantes;
- d) *trajetória d*: do Modelo 4 para o Modelo 5, quando o franqueador deixa de realizar as diversas atividades logísticas e as passa para a responsabilidade de um OL. Esta mudança exige um alto grau de relacionamento entre o franqueador e o OL e um aumento no grau de relacionamento entre o franqueador e o franqueado;
- e) *trajetória e*: do Modelo 3 para o Modelo 4, quando o franqueador decide criar uma unidade centralizada para produção de produtos considerados estratégicos para a rede. A *survey* identificou o caso de uma rede lidando com insumo essencial no cardápio e altamente perecível (camarão), que resolveu desenvolver uma fazenda própria para criação de camarões, em substituição ao sistema de homologar alguns fornecedores. A rede decidiu absorver também a distribuição física, antes realizada por terceiros, em função de resultados operacionais não favoráveis. O *trade-off*, qualidade do serviço de transporte *versus* o custo do transporte, deve ser avaliado para que a terceirização possa ser mantida. Se o provedor do serviço reduzir a qualidade do serviço, em busca de redução de seus custos operacionais, não será mais interessante para o franqueador manter o serviço terceirizado;

- f) *trajetória f*: do Modelo 4 para o Modelo 3 (*f1*), quando o franqueador realiza a desintegração vertical, mantendo o controle de algumas funções logísticas ou para o Modelo 2 (*f2*), quando decide terceirizar todas as funções que estavam sob seu controle. A *survey* identificou uma rede que terceirizou sua cozinha industrial, onde se produziam os itens considerados estratégicos e essenciais para a rede e terceirizou todas as atividades logísticas de compras e distribuição. Segundo a organização, o custo de manutenção da cozinha era muito elevado e o volume de produção não justificava o investimento. Com este movimento, a rede buscou, pela terceirização, maior flexibilidade para crescer, em volume de vendas e em cobertura geográfica.

Uma reflexão adicional pode ser feita, pensando na quarta proposição elaborada para este trabalho: que competências são necessárias para a escolha de um modelo de negócio, ou para a decisão de mobilidade entre os modelos?

Voltando ao Modelo 4: a idéia de centralizar a produção dos insumos considerados essenciais no cardápio tem um aspecto bastante empírico. Esta decisão ajuda a garantir a homogeneidade e reflete, talvez, o intuito de manter segredo da receita do produto, responsável pelo sucesso da rede. O que se constatou no mercado é que, neste modelo, a expansão da rede se torna muito difícil, pois exige elevados custos de transporte da unidade de produção centralizada para os diversos restaurantes espalhados no país. Talvez por esta razão a maioria das redes deste modelo atua de forma regional, limitada a áreas restritas.

Conseguir manter um produto com característica homogênea em toda a rede é, sem dúvida, uma competência importante. Mas parece que ainda não é suficiente para explicar o sucesso na ampliação, com restaurantes espalhados em todo o país, do caso B (Modelo 4). Pelo contrário, parece que a capacidade de produção centralizada e a possibilidade de expansão são variáveis com comportamento oposto.

O Modelo 5 permite a reflexão: por que o Caso C (Modelo 5) se tornou líder de mercado? Como conseguiu lidar com o *trade-off* de custos do OL, garantindo um excelente nível de serviço a toda a rede?

Estas questões são analisadas no Capítulo 8, em conjunto com as propostas do trabalho.

CAPÍTULO 8: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são retomadas as questões do trabalho e as proposições da tese, à luz dos resultados obtidos nas pesquisas e analisando o conjunto de conceitos discutidos ao longo do trabalho.

A revisão bibliográfica realizada no Capítulo 2 iniciou com a apresentação dos conceitos de vantagem competitiva, cadeia de valores, competências centrais e recursos de uma organização. Continuou com a discussão do papel da logística integrada, tendência de terceirização (*outsourcing*), o papel do OL, parcerias e alianças estratégicas e finalizou com o conceito de modelo de negócio. Essa revisão, juntamente com o Capítulo 3, que mostra o setor de FS e as cadeias de restaurantes *fast food*, serviram de subsídio para o desenvolvimento dos modelos de negócios, propostos neste trabalho e desenvolvidos no Capítulo 6.

As pesquisas (*survey*), cujos resultados são apresentados no Capítulo 5 e estudo de caso, resultados expostos no Capítulo 7, tiveram como objetivo, auxiliar no desenvolvimento dos modelos de negócios para o setor em estudo e buscar *insights* que pudessem explicar como as redes de restaurantes competem no mercado, a partir do modelo de negócio proposto.

8.1 Questões do trabalho

- *Quais são os processos logísticos envolvidos numa rede de restaurantes fast food visando o atendimento a seu cliente final?*

O Capítulo 3 examinou, com detalhes, os serviços logísticos envolvidos na cadeia de restaurantes *fast food*, os relacionamentos entre os participantes desta cadeia e o impacto da terceirização nos processos logísticos. Como resumo, foi destacado um conjunto com cinco funções logísticas – *compras, administração de estoques, recebimento de mercadorias, distribuição física e processamento de pedido dos restaurantes* – que serviram de base para todas as discussões posteriores no trabalho e desenvolvimento dos modelos de negócios. Estas funções, detalhadas naquele capítulo, também foram encontradas na revisão bibliográfica, com variações de nomenclatura e de amplitude das atividades (LIEB; RANDALL, 1996; SINK; LANGLEY JR., 1997; BOYSON et al., 1999; MURPHY; POIST, 2000; KNEMEYER; CORSI; MURPHY, 2003).

▪ *Quais destes processos estão sendo realizados por terceiros?*

Na *survey*, uma lista de atividades foi apresentada aos entrevistados, com o objetivo de se verificar quais estavam sendo terceirizadas. O resultado mostrou que todas as atividades logísticas em pauta são terceirizadas, em maior ou menor escala, dentro da amostra pesquisada. As três atividades que apresentaram maior número de respostas para a terceirização foram: transporte de mercadorias, que pode ser incluído no grupo da função *distribuição física*; armazenagem das mercadorias e administração de estoques, ambas do grupo *administração de estoques*. Resultados semelhantes foram encontrados nas pesquisas de Lieb e Randall (1996), Dapiran et al. (1996), Sink e Langley Jr. (1997), Murphy e Poist (2000), Knemeyer, Corsi e Murphy (2003).

As atividades com menor indicação de utilização de terceiros foram: desenvolvimento de fornecedores e negociação com os fornecedores, que podem ser incluídos no grupo da função *compras*. Dos pesquisadores citados anteriormente, a atividade de desenvolvimento de fornecedores foi apontada apenas por Murphy e Poist (2000) e a atividade negociação com os fornecedores por Lieb e Randall (1996), Dapiran et al. (1996) e Knemeyer, Corsi e Murphy (2003).

Uma explicação possível para o alto índice de terceirização de transporte de mercadorias, armazenagem e administração de estoques pode ser a necessidade de recursos exigida para estas operações – caminhões, armazéns, equipamentos de movimentação. Isso implica em investimentos elevados que, em caso de pequenos volumes de transação, causarão uma baixa ocupação dos ativos. Uma outra razão seria o desinteresse em investir em atividades não voltadas ao *core business*.

Quanto às atividades de desenvolvimento de fornecedores e negociação com os fornecedores, é possível inferir que são funções consideradas estratégicas e poucas redes de restaurantes se dispõem a terceirizá-las, não havendo implicação em investimentos de ativos para sua realização.

▪ *Quais são as principais motivações da terceirização?*

O Capítulo 5 expôs com detalhes o resultado que mostra as razões para a decisão de terceirização dos processos logísticos.

De forma simplificada podem ser citadas as seguintes motivações: foco no negócio, *expertise* do provedor, dificuldade de transporte no ramo de alimentos, flexibilidade

no atendimento aos restaurantes, padronização dos serviços, garantia da qualidade, penetração no mercado e melhor aproveitamento de espaço físico.

Da literatura pesquisada, uma relação semelhante pode ser elaborada, a partir dos estudos de diversos autores (SINK; LANGLEY JR.; GIBSON, 1996; RAZZAQUE; SHENG, 1998; MENON; MCGINNIS; ACKERMAN, 1998; LAARHOVEN; BERGLUND; PETERS, 2000), sinalizando que os fatores motivadores para a terceirização de atividades logísticas, talvez, independam do segmento estudado.

▪ *De quais maneiras a terceirização pode ser realizada?*

Com os resultados da *survey*, identificaram-se duas formas básicas de terceirização das atividades logísticas: realizada por provedores independentes, chamados neste trabalho simplesmente de terceiros, ou com a utilização de um OL, realizando diversas atividades, tendo a responsabilidade de integrá-las.

Os terceiros são contratados, geralmente, em transações eventuais, não configurando uma parceria. Quanto ao OL, foram identificados três OLs atuando no setor. Embora com responsabilidades diferentes, seja pelo conjunto de atividades englobadas, seja pela amplitude da atuação, detectou-se nos relacionamentos franqueador-OL e franqueado-OL, relações de parceria, em diversos níveis. A situação pesquisada confirma os estudos sobre o papel e relacionamentos com um OL (LEAHY; MURPHY; POIST, 1995; SINK; LANGLEY JR., 1997; BOYSON et al., 1999; LIEB; MILLER, 2002; KNEMEYER; CORSI; MURPHY, 2003).

A *survey* permitiu verificar as diversas formas de terceirização adotadas no setor. Como apresentado no Capítulo 5, a decisão desta terceirização pode ser tomada pelo franqueador ou pelo restaurante (franqueado). A abrangência da terceirização é variável e pode se aplicar a toda a rede ou apenas a alguns restaurantes. Esta decisão depende de fatores como localização geográfica das lojas no país e disponibilidade do provedor de serviço terceirizado. O conhecimento destas diversas maneiras de gestão dos processos logísticos terceirizados foi essencial para o desenvolvimento dos modelos de negócios.

▪ *O processo da terceirização pode influir na elaboração da estratégia de atuação dos participantes da rede de restaurantes?*

A escolha de um modelo de negócio, como opção para uma rede de restaurantes, define, *a priori*, algumas alternativas de como serão realizados alguns dos processos

logísticos terceirizados. Por exemplo, o Modelo de Negócio 1 é aplicável a uma rede que prefere delegar a seus franqueados uma grande autonomia na gestão dos processos logísticos. O administrador do restaurante pode escolher os fornecedores logísticos terceirizados, mas a característica é sempre de um relacionamento comercial, sem vínculos para um prazo mais longo, não caracterizando uma parceria. O Modelo de Negócio 5, por sua vez, estabelece a presença de um OL para atuar em diversos processos logísticos, sempre como um parceiro. Os Modelos de Negócios 2 e 3 prevêm a participação de terceiros em diversas atividades logísticas, com o relacionamento podendo assumir características de uma parceria ou de uma simples transação comercial. No Modelo de Negócio 4, a rede é altamente integrada, havendo pouca necessidade de utilização de terceiros, exceto para atividades ligadas à distribuição física.

O estudo de caso da empresa A (Modelo de Negócio 3) mostrou que a estratégia de atuação da rede depende de disponibilidade de terceiros para algumas atividades e da forma como este relacionamento é configurado. As relações de parceria permitem a busca de objetivos estratégicos, enquanto uma relação com a característica de uma transação comercial, permite apenas a obtenção de objetivos operacionais.

O caso da empresa C (Modelo de Negócio 5) mostra uma rede trabalhando com um OL. Esta forma de terceirização permite às partes buscar objetivos mais estratégicos, com planos de longo prazo e benefícios mútuos, assim como compartilhar eventuais prejuízos, embora a amplitude e as funções realizadas pelo OL não sejam definidas pelo modelo de negócio.

Para cada modelo de negócio, há diversas maneiras de se conduzir os relacionamentos com os provedores de serviços terceirizados. Portanto, o processo de terceirização é um fator importante na decisão de condução da estratégia competitiva.

- *Como as diversas maneiras de terceirização dos processos logísticos podem contribuir para criação de vantagens competitivas?*

As diversas vantagens obtidas com a terceirização nos processos logísticos foram amplamente discutidas neste trabalho. Contudo, não se pode afirmar que qualquer benefício trará alguma vantagem competitiva para a rede de restaurantes. Por exemplo, a terceirização de atividades de armazenagem de mercadorias pode trazer, como benefício, a redução da necessidade de espaços próprios de depósito.

Esta simples economia de espaço não se caracteriza como uma vantagem competitiva, mas, se a rede utilizar este espaço, de forma que lhe permita uma vantagem frente à concorrência, poderá ter criado uma vantagem competitiva. A utilização da *expertise* de um OL, que resulte em um atendimento aos restaurantes com maior flexibilidade, ou a utilização de seus canais de distribuição, inacessível aos concorrentes, são, ao mesmo tempo, benefícios importantes e vantagens competitivas.

A presença do OL no Modelo de Negócio 5 permite muitas possibilidades de criação de vantagens competitivas para as redes de restaurantes. Pela própria característica de integração de diversas atividades, o OL pode buscar o atendimento das necessidades do cliente e oferecer os serviços de acordo com estas especificações, de forma única para a empresa (VENKATESAN, 1992), inserindo-se na cadeia de suprimentos e agregando valor às operações (HOEK, 2000); tornando-se um provedor que pode oferecer capacidades *core*, aumentando a competitividade da rede de restaurantes (GOTTFREDSON; PURYEAR; PHILIPS, 2005).

8.2 Proposições do trabalho

P1. *Há uma tendência crescente no processo de terceirização de atividades logísticas no segmento das redes de restaurantes fast food.*

Esta proposição se confirmou pelos resultados obtidos na *survey*. Encontrou-se um grande número de atividades terceirizadas, como já apresentado anteriormente. Ao mesmo tempo, a pesquisa apontou inúmeras redes que se preparam para terceirizar diversas funções que atualmente são realizadas sob responsabilidade da rede – pelo franqueador ou diretamente pelo franqueado – confirmando a tendência crescente da terceirização dos processos logísticos.

P2. *Podem ser elaborados modelos de negócios a partir das várias formas encontradas de relacionamento com terceiros logísticos.*

Os modelos de negócios propostos foram elaborados a partir dos resultados da *survey*, em conjunto com os conceitos discutidos nos capítulos de fundamentação e análise do setor. Estes modelos têm o propósito de sintetizar, em cinco tipos, a

imensa diversidade de formas de relacionamentos, encontrada na realidade empresarial. Essa divisão em cinco tipos poderia, ao mesmo tempo, refletir o cenário prático encontrado e apresentar uma organização dos participantes e os relacionamentos envolvidos, resultando em modelos de negócios possíveis de serem aplicados na prática empresarial.

Os estudos de caso tinham o propósito de entender, com mais detalhes, a operação das redes, classificadas conforme os tipos de modelos, analisando sua forma de atuação, estudando principalmente elementos de competição. Os resultados obtidos serviram para corroborar com a tipologia apresentada, pois mostraram grande similaridade com os modelos propostos.

A seguir alguns comentários sobre a validação dos modelos, auxiliados pelos resultados dos estudos de caso:

Modelo de Negócio 1: embora não fosse incluído no estudo de caso, pode se dizer que este modelo reflete as redes num estágio bastante empírico de gestão. Embora pertencentes a uma rede de restaurantes, têm uma administração muito similar à dos restaurantes isolados. A participação do franqueador na administração dos restaurantes da rede é limitada, delegando grande autonomia para seus franqueados: não há relacionamentos estratégicos, seja franqueador/franqueado ou franqueado/provedores de serviços logísticos, ou seja, não há nenhum elemento de parceria presente. Neste modelo, a maioria das redes está presente em regiões concentradas, mostrando a dificuldade para sua expansão geográfica.

Modelo de Negócio 2: este modelo não foi incluído no estudo de caso, mas representa o estágio inicial da evolução para o Modelo 3. Nesta forma, a gestão é muito similar ao Modelo de Negócio 1, mas com o franqueador mostrando preocupação em desenvolver uma identidade para a rede, ao adotar um cardápio único para ela. O franqueador tem maior participação na administração dos restaurantes, como por exemplo, definindo e homologando fornecedores de insumos para a rede, o que requer a necessidade de algum relacionamento entre franqueador e franqueado. Neste modelo, a maioria das redes está presente em poucos Estados, concentrando-se em regiões limitadas. Algumas redes mostram diferenças de gestão para restaurantes próprios e os franqueados.

Modelo de Negócio 3: o estudo de caso mostrou uma rede atendendo a diversos dos requisitos propostos para este modelo, que pode ser considerado uma evolução possível, a partir do Modelo 2, quando o franqueador passa a assumir maiores responsabilidades na gestão da rede, realizando funções logísticas de forma centralizada.

Modelo de Negócio 4: o estudo de caso mostrou uma rede atendendo a quase todas as características propostas, sendo a integração vertical da produção, a questão central deste modelo.

Atribuir para si a responsabilidade pela produção de itens considerados essenciais para a rede permite a obtenção de uma série de benefícios, como já discutido neste trabalho. Por outro lado, a concentração da produção torna a atividade de distribuição física mais complexa, exigindo, em caso de atendimento a restaurantes, em diversos Estados brasileiros, um trabalho oneroso e de difícil execução pelo franqueador. Alternativamente, a terceirização desta atividade poderia ser escolhida. Novas questões devem ser respondidas: teria fornecedor único ou fornecedores diversos? Haveria centrais de armazenagens intermediárias? Como seria feita a integração?

Como visto no caso estudado, a rede assume a produção e, para reduzir a dificuldade da distribuição física, replicou unidades produtivas em diversas localidades para atender aos restaurantes espalhados em vários Estados do país. Esta estratégia impõe investimentos nestas unidades e aumento de custos operacionais, mas sua adoção é facilitada pelo alto volume de produção da rede, que é a quarta colocada, no critério de número total de restaurantes.

Modelo de Negócio 5: o estudo de caso apresentou uma rede atendendo a todas as características propostas, sendo a presença de um OL, a questão central deste modelo.

A escolha do OL é feita pelo franqueador, assim como o conjunto de atividades que serão realizadas e a delimitação da sua atuação. A presença deste OL, que assume as funções de forma integrada, exige um relacionamento de parceria entre franqueador/franqueado, OL/franqueador e OL/franqueado.

No caso apresentado, o franqueador e o OL não têm entre si um contrato formal, mas o relacionamento pode ser considerado de aliança estratégica. A este

respeito, Lambert, Emmelhainz e Gardner (1999) afirmam que um contrato formal não garante o fortalecimento das parcerias. Seus estudos identificaram que as parcerias mais fortes ocorriam nos casos em que não havia um contrato escrito.

A análise das redes classificadas segundo o critério de presença em Estados brasileiros mostra que, dentre as seis primeiras colocadas, quatro pertencem a este modelo de negócio e, entre elas, as duas primeiras.

P3. *As redes de restaurantes fast food podem assumir modelos de negócios diferentes ao longo do tempo, em função das mudanças do ambiente externo e da necessidade de gerenciamento dos novos trade-offs apresentados.*

No capítulo anterior foi apresentada uma análise com as possibilidades de migrações das redes de um modelo de negócio para outro. Diversos fatores contribuem para a necessidade dessa mudança: no ambiente externo, a mudança de hábito dos consumidores, introdução de novos entrantes no mercado, adaptação dos fornecedores ao mercado de FS com oferta de novos produtos, entre outros. Por exemplo, o mercado americano de FS, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), apresenta intensa rivalidade entre concorrentes, levando a uma competição em termos de estratégia de preços, resultando em lançamento de novos produtos a preços mais reduzidos. Como resultado, estas ofertas podem atrair mais clientes, ampliando a participação no mercado, mas tendem a reduzir o lucro da empresa e de todos os participantes do mercado. Neste cenário, que pode também ocorrer no Brasil, as redes devem buscar o modelo de negócio que lhes possibilite um melhor posicionamento frente às novas ameaças.

Estas alterações podem requerer nova avaliação dos *trade-offs* envolvidos. Por exemplo, num ambiente de concorrência acirrada por preço, a opção pela terceirização de processos pode contribuir para a redução de custos operacionais importantes. Foram apontados alguns exemplos de *trade-offs* associados à distribuição física: a terceirização desta função pode aumentar a flexibilidade no atendimento aos diversos restaurantes, porém pode resultar na perda da qualidade do serviço, que seria garantida se a atividade fosse conduzida internamente, mesmo que a um custo operacional maior. A escolha da opção de terceirizar o processo,

levando em consideração o custo do serviço, deve levar em consideração o *trade-off* citado.

Uma forma de se antecipar a estas ameaças seria construir um conjunto de indicadores associados aos fatores críticos de sucesso (FCS) e avaliá-los permanentemente. Para Muscat e Fleury (1993, p.84) FCSs são “as *variáveis nas quais a empresa precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva*”.

As organizações devem utilizar o conjunto de indicadores para o planejamento de sua estratégia competitiva. Este planejamento deve se apoiar nas capacidades que a organização possui, resultando no desempenho que deve ser monitorado.

A Figura 34 mostra o esquema destes relacionamentos.

Figura 34. Relacionamento entre indicadores e planejamento da competitividade

Fonte: adaptada de Muscat e Fleury (1993, p.87)

Na discussão da próxima proposição (P4) do estudo são avaliadas algumas competências essenciais para as redes de restaurantes *fast food*.

Vale a pena lembrar que o objetivo desta tese é a proposição dos modelos de negócios, que por sua vez não definem a estratégia competitiva. Assim, não faz parte do escopo desta tese discutir em profundidade o desdobramento de estratégias possíveis a partir dos modelos de negócios, portanto, o aprofundamento da análise de indicadores de gestão não será feito.

P4. *As diversas alternativas de gestão dos processos logísticos terceirizados são norteadas pelo conjunto de competências das organizações envolvidas.*

Esta proposição está ligada à anterior e tenta mostrar que a escolha de um modelo de negócio e do planejamento da competitividade depende de um conjunto de competências que a organização deve construir para operar num tipo de modelo de negócio ou para migrar a outro.

Nos estudos de caso foram apresentadas algumas das competências consideradas como vantagens competitivas neste segmento: grande penetração no mercado, representada pela presença em estados do país; integração vertical da produção, gerando maior controle das operações e um rigoroso controle de custos; relacionamento de aliança estratégica com o provedor logístico (OL); capacidade em gestão de TI, processando dados compartilhados das organizações envolvidas e recursos logísticos físicos – meios de transporte e armazenagem.

A presença da rede em vários Estados pode ser considerada uma vantagem competitiva. A expansão da rede, em número de lojas e presença em diversos locais traz como benefício uma maior escala de produção, o que pode servir de barreira de entrada para novos concorrentes (PORTER, 1986). Para Ghemawat (1998) a vantagem do porte existe porque os mercados são finitos. Contudo, afirma que o acesso preferencial a recursos pode significar para a empresa uma vantagem competitiva sustentável, que não depende do porte. É importante que este acesso seja dificilmente alcançado pelos concorrentes para se tornar uma vantagem sustentável.

Para Porter e Millar (1985) a TI pode representar uma grande vantagem competitiva nos casos em que permita diferenciação na estratégia, ou possa alterar, com o conjunto de informações, a forma de competir ou auxiliar na expansão dos negócios.

Pode ser citado como exemplo um problema envolvendo a previsão de demanda dos produtos e insumos utilizados nos restaurantes. É conhecido que, ao longo da cadeia de suprimentos, há uma distorção na informação sobre a demanda, um fenômeno denominado “efeito chicote”. O resultado é uma distorção, aumentando a variação real da demanda à medida que a informação se propaga

para os participantes à montante na cadeia, causando efeitos nos estoques e planejamento de produção das camadas atingidas (FORRESTER, 1958; LEE; PADMANABHAN; WHANG, 1997). Fransoo e Wouters (2000) conduziram um estudo em uma cadeia de suprimentos que lidava com refeições preparadas e distribuídas pelo varejo em formato de lojas franqueadas. Este estudo mostrou que o “efeito chicote” poderia ser reduzido, se a informação real do ponto de venda passasse para os elementos da cadeia de suprimentos à montante, com utilização de TI.

No caso apresentado do Modelo de Negócio 5 tanto o franqueador como o OL têm consciência deste efeito. Estes estão providenciando alterações no sistema integrado de informações para permitir que se possa utilizar a informação da demanda real (vendas no restaurante) e disponibilizando esta informação à montante da cadeia, principalmente para o OL, que é o responsável pela política de compras e dos estoques da rede. Espera-se como benefício a ser alcançado a redução dos inventários ao longo da cadeia de suprimentos.

A contratação de um OL para a realização de atividades, como parceiro estratégico, exige a pré-disposição de se trabalhar unindo elementos como: confiança entre as partes; comprometimento para a parceria; disposição para compartilhamento de informações e busca de objetivos comuns de longo prazo. A consolidação desta parceria como uma aliança estratégica pode ser considerada uma vantagem competitiva, pelas diversas vantagens apontadas ao longo deste estudo.

Pelos casos apresentados, verifica-se que os recursos logísticos físicos disponíveis, como meios de distribuição física e de armazenagem – caminhões, depósitos, CDs – podem se constituir em competências essenciais, neste segmento que lida com alimentos.

Os modelos de negócios são o passo inicial para se definir o planejamento da competitividade. As competências apresentadas devem nortear esse planejamento, para se definir as formas de gestão dos processos logísticos.

Na discussão de competências é essencial que se leve em consideração o conceito de velocidade evolutiva setorial, introduzido por Fine (1999) e importante para a discussão de cadeia de suprimentos. Segundo o pesquisador, toda vantagem competitiva deve ser vista como temporária e, quanto mais rápida a velocidade evolutiva, mais transiente a vantagem competitiva. Desta forma, para ele, a

competência essencial é a habilidade de escolher bem as capacidades⁵ que realmente geram valor para as organizações, num processo dinâmico de avaliação.

A competência na formação de alianças pode ser vista de forma evolutiva. Para Doz e Hamel (1998) o pensamento de alianças deve se preocupar com a evolução do negócio. Esses autores sugerem quatro questões para avaliação da aliança estratégica:

- 1) a aliança criará valor? Para quem?
- 2) o valor criado resistirá ao teste do tempo?
- 3) os parceiros conciliarão suas prioridades conflitantes e preocupações?
- 4) como cada parceiro irá gerenciar o crescimento da aliança?

Inúmeros trabalhos mencionam os fatores essenciais para a construção de uma aliança estratégica. É uma construção difícil e o resultado é o insucesso, quando os seguintes elementos estão presentes: falta de confiança, resistência para compartilhar informações, ausência de um compromisso verdadeiro, incompreensão do papel de cada parte (ACKERMAN, 1996; MEJÍAS-SACALUGA; PRADO-PRADO, 2002).

Não se pode imaginar que seja possível às organizações o desenvolvimento de todas as capacidades citadas como prováveis fontes de vantagens competitivas. Em primeiro lugar, nem todas serão necessárias em qualquer situação e, em segundo lugar, porque capacidades podem apresentar comportamento mutuamente excludente e a escolha correta é a essência da estratégia, exigindo *trade-offs* nesta decisão. Esses dois argumentos corroboram com esta quarta proposição, a de que a escolha da gestão dos processos logísticos terceirizados depende do conjunto de competências das organizações.

É possível entender que uma rede prefira adotar e permanecer em determinado modelo de negócio em lugar de migrar para outro modelo, por não ter competência ou não ter disponibilidade para obtê-la, mesmo que o conjunto de benefícios em potencial a serem obtidos seja mais valioso.

Os estudos de caso mostraram empresas líderes em seus modelos, apresentando resultados que não permitem explicações simples. Entende-se que o

⁵ Para o autor competências (*competencies*) e capacidades (*capabilities*) são sinônimos.

conjunto – modelo de negócio, competências essenciais e estratégia competitiva – define o posicionamento das redes no mercado.

8.3 Limitações do estudo e sugestões de novas pesquisas

Uma das limitações deste trabalho refere-se à metodologia adotada no estudo múltiplo de casos. Uma seleção ampliada de redes poderia trazer novas informações.

Não é possível afirmar que um determinado modelo tem a maior chance de levar ao sucesso, ou a resultados acima da média. Este estudo não teve a proposta de analisar questões financeiras, valores culturais – da organização e influência do país origem da rede – entre outros aspectos, que podem influenciar na gestão e nos seus resultados. É uma limitação e, ao mesmo tempo, uma proposta de novos estudos.

Novas pesquisas podem explorar melhor o potencial de estratégias competitivas que podem ser adotadas a partir de um modelo de negócio. Em complemento, pode-se pesquisar os FCSs associados a cada modelo e estratégia adotada, com a proposição de um conjunto de indicadores de desempenho.

Estudos com outros OLs podem ser realizados, com objetivo de se identificar mais detalhadamente os papéis que estes provedores podem realizar nesta cadeia dos restaurantes. Como exemplo, há na Europa alianças estratégicas onde o OL recebe a informação real de venda das lojas, decide os itens e quantidades dos pedidos da loja e os entrega, sem a necessidade de interação do pessoal da loja, pois tem acesso ao local, mesmo quando fora do horário de funcionamento. Este método é conhecido como “entrega invisível”.

Uma contribuição possível deste estudo seria a possibilidade de generalização dos resultados para outros tipos de cadeia de suprimentos, que utilizem provedores de serviços logísticos terceirizados, como por exemplo, drogarias, livrarias, lojas de departamento, etc. Para esta validação, novas pesquisas envolvendo as redes e seus OLs devem ser feitas.

REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. *Definição do negócio*. São Paulo: Atlas, 1991.
- ABF. *Guia Oficial 2005*. São Paulo: Empreendedor, 2005.
- ABF: <http://www.portaldofranchising.com.br>, acesso em 17/07/06.
- _____. *Guia Oficial 2006*. São Paulo: Empreendedor, 2006.
- ABIA. *Anuário Brasileiro das Indústrias da Alimentação*. São Paulo: Segmento, 2006.
- ACKERMAN, K. Pitfalls in logistics partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.3, p.35-7, 1996.
- BADE, D. J.; MUELLER, J. K. New for the millennium: 4PL. *Transportation & Distribution*, feb., p.78-80, 1999.
- BAGCHI, P. K.; VIRUM, H. Logistical alliances: trends and prospects in integrated Europe. *Journal of Business Logistics*, v.19, n.1, p.191-213, 1998.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. *Marketing de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BETZ, F. Strategic business models. *Engineering Management Journal*, v.14, n.1, p.21-7, 2002.
- BOLUMOLE, Y. A. The supply chain role of third-party logistics providers. *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.12, p.87-102, 2001.
- BOWERSOX, D. J. The strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, july-aug, p.36-45, 1990.
- _____.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. *Supply chain logistics management*. New York: McGraw-Hill, 2007.
- BOYD JR., H. W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

BOYSON, S. et al. Managing effective party logistics relationships: what does it take? *Journal of Business Logistics*, v.20, n.1, p.73-98, 1999.

BRASIL. Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2004.

BRASIL. Lei nº 8955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1994.

BRUNO, R. R. Franchising: business review. *Journal of Consumer Marketing*, v.1, n.4, p.47-56, 1984.

BUCKLIN, L. P. Postponement, speculation and the structure of distribution channels. *Journal of Marketing Research*, feb., p.26-31, 1965.

CANNON, J. P.; PERREAULT JR., W. D. Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, v.36, nov., p.439-60, 1999.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. *Administração da produção e operações para vantagens competitivas*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw Hill, 1988.

CHURCHMAN, C. W. *Introdução à teoria dos sistemas*, 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração de produção e operações*. São Paulo: Atlas, 2004.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2003.

COX, A.; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationships. *The Journal of Supply Chain Management*, spring, p.28-35, 2001.

DAPIRAN, P. et al. Third party logistics services usage by large Australian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.10, p.36-45, 1996.

- DOZ, Y. L.; HAMEL, G. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- DRUCKER, P. F. The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, nov.-dec., p.69-79, 1991.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v.14, n.4, p.532-50, 1989.
- ELLIOT, S. *Electronic commerce B2C strategies and models*. Chichester: John Wiley, 2002.
- ELLRAM, L. M.; HENDRICK, T. E. Partnering characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, v.16, n.1, p.41-64, 1995.
- FILIPPINI, R. Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM. *International Journal of Operations & Production Management*, v.17, n.7, p.655-70, 1997.
- FINE, C. H. *Mercados em evolução contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de Serviços*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. *Logística empresarial: a perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FORRESTER, J. W. Industrial dynamics. *Harvard Business Review*, july-aug., p.37-66, 1958.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, p.152-94, 2002.
- FRANSOO, J. C.; WOUTERS, M. J. F. Measuring the bullwhip effect in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v.5, n.2, p.78-89, 2000.
- GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administração da produção e operações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GALBRAITH, J. R. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.

- GARDNER, J. T.; COOPER, M. C.; NOORDEWIER, T. Understanding shipper-carrier and shipper-warehouse relationships: partnerships revisited. *Journal of Business Logistics*, v.15, n.2, p.121-43, 1994.
- GENTRY, J. J. Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.3, p.14-25, 1996.
- GHEMAWAT, P. Vantagem sustentável. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (org.) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.29-41.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOTTFREDSON, M.; PURYEAR, R.; PHILIPS, S. Strategic sourcing. *Harvard Business Review*, v.83, n.2, p.132-9, 2005.
- GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- HESKETT, J. et al. Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, v.72, n.2, p.164-72, 1994.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOEK, R. The role of third-party logistics providers in mass customization. *The International Journal of Logistics Management*, v.11, n.1, p.37-46, 2000.
- IBGE: <http://www.ibge.org.br>, acesso em 25/10/05.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Administração de operações de serviços*. São Paulo: Atlas, 2002.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, july-aug., p.97-108, 1994.
- KEEN, P.; QURESHI, S. Organizational transformation through business models: a framework for business model design. *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2006.

- KNEMEYER, A. M.; CORSI, T. M.; MURPHY, P. R. Logistics outsourcing relationships: customers perspectives. *Journal of Business Logistics*, v.24, n.1, 2003.
- KON, A. *Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LAARHOVEN, P.; BERGLUND, M.; PETERS, M. Third-party logistics in Europe - five years later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.30, n.5, p.425-42, 2000.
- LAMBERT, D. M.; EMMELHAINZ, M. A.; GARDNER, J. T. So you think you want a partner? *Marketing Management*, v.5, n.2, p.25-41, 1996.
- _____.; _____.; _____. Building successful logistics partnerships. *Journal of Business Logistics*, v.20, n.1, p.165-81, 1999.
- LANGLEY JR., C. J.; HOLCOMB, M. C. Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, v.13, n.2, p.1-27, 1992.
- _____.; ALLEN, G.; TYNDALL, G. Third-party logistics study: result and findings of the seventh annual study, 2002. Disponível em http://idii.com/wp/tli_3PLStudyReport.pdf, acesso em 10/08/06.
- LAVE, C. A., MARCH, J. G. *An introduction to models in the social sciences*. Harper & Row, 1975.
- LEAHY, S. E.; MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Determinants of successful logistical relationships: a third-party provider perspective. *Transportation Journal*, v.35, n.2, p.5-13, 1995.
- LEE, H. H.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Information distortion in a supply chain: the bullwhip effect. *Management Science*, v.43, n.4, p.546-58, 1997.
- LIEB, R. C. The use of third-party logistics services by large american manufacturers. *Journal of Business Logistics*, v.13, n.2, p.29-42, 1992.
- _____.; RANDALL, H. L. A comparison of the use of third-party logistics services by large american manufacturers, 1991, 1994, and 1995. *Journal of Business Logistics*, v.17, n.1, p.305-20, 1996.

_____.; MILLER, J. The use of third-party logistics services by large US manufacturers, the 2000 survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, v.5, n.11-12, 2002.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva, 2001.

MAGRETTA, J. Why business models matter. *Harvard Business Review*, may, p.86-92, 2002.

MAHADEVAN, B. Business models for Internet-based e-commerce: an anatomy. *California Management Review*, v.42, n.4, p.55-69, 2000.

MAKUKHA, K.; GRAY, R. Logistics partnerships between shippers and logistics service providers: the relevance of strategy. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, v.7, n.4, p.361-77, 2004.

MALTZ, A. B.; ELLRAM, L. M. Total cost of relationship: an analytical framework for the logistics outsourcing decision. *Journal of Business Logistics*, v.18, n.1, p.45-66, 1997.

_____.; _____. Selling inbound logistics service: understanding the buyer's perspective. *Journal of Business Logistics*, v.21, n.2, p.69-88, 2000.

MARINO, G. The ABC of 4PLs. *IEE Solutions*, oct., p.23, 2002.

McGINNIS, M. A.; KOHN, J. W. Logistics strategy, organizational environment, and time competitiveness. *Journal of Business Logistics*, v.14, n.2, p.1-23, 1993.

MEJÍAS-SACALUGA, A.; PRADO-PRADO, C. Integrated logistics management in the grocery supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, v.13, n.2, p.67-77, 2002.

MENON, M. K.; MCGINNIS, M. A.; ACKERMAN, K. B. Selection criteria for providers of third-party logistics services: an exploratory study. *Journal of Business Logistics*, v.19, n.1, p.121-37, 1998.

MENTZER, J. T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z. G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. *Journal of Retailing*, v.76, n.4, p.549-68, 2000.

_____ et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v.22, n.2, p.1-25, 2001.

- MIN, S. et al. Supply chain collaboration: what's happening? *The International Journal of Logistics Management*, v.16, n.2, p.237-56, 2005.
- MURPHY, P. R.; POIST, R. F. Third-party logistics: some user versus provider perspectives. *Journal of Business Logistics*, v.21, n.1, p.121-33, 2000.
- MUSCAT, A. R. N.; FLEURY, A. C. C. Indicadores da qualidade e produtividade na indústria brasileira. *Revista Indicadores da Qualidade e Produtividade*, p.83-107, 1993.
- NARUS, J.; ANDERSON, J. C. Rethinking distribution: adaptive channels. *Harvard Business Review*, july-aug., p.112-20, 1996.
- NOVAES, A. G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial & vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, v.49, fall, p.41-50, 1985.
- _____.;_____.;_____. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Marketing*, v.64, n.1, p.12-40, 1988.
- PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management)*. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____.; MILLAR, V. E. How information gives you a competitive advantage. *Harvard Business Review*, july-aug., p.149-60, 1985.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may-june, p.79-91, 1990.

RABINOVICH, E. et al. Outsourcing of integrated logistics functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.29, n.6, p.353-73, 1999.

RABINOVICH, E.; EVERS, P. T. Product fulfillment in supply chains supporting internet-retailing operations. *Journal of Business Logistics*, v.24, n.205-236, 2003.

RAZZAQUE, M. A.; SHENG, C. C. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.28, n.2, p.89-107, 1998.

RICHARDSON, H. L. What are you willing to give up? *Logistics today*, mar., p.27-9, 2005.

RINEHART, L. M. et al. An assessment of supplier-customer relationships. *Journal of Business Logistics*, v.25, n.1, p.25-62, 2004.

RODRIGUES, A. M.; BOWERSOX, D. J.; CALANTONE, R. J. Estimation of global and national logistics expenditures: 2002 date update. *Journal of Business Logistics*, v.26, n.2, p.1-15, 2005.

SÃO PAULO. Diretoria Técnica do Centro de Vigilância Sanitária da Secretaria de Estado da Saúde. Estabelece os parâmetros e critérios para o controle higiênico-sanitário em estabelecimentos de alimentos. Portaria CVS-6/99, de 10 de março de 1999. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, SP, 1999.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Saúde. Estabelece os critérios e parâmetros para a produção/fabricação, importação, manipulação, fracionamento, armazenamento, distribuição, venda para o consumo final e transporte de alimentos e bebidas. Portaria 1.210/06/SMS.G, de 03 de agosto de 2006. *Diário Oficial do Município de São Paulo*, SP, 2006.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1975.

SHANE, S. A. Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: a study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, v.39, n.1, p.216-34, 1996.

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

SIMATUPANG, T. M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, v.13, n.1, p.15-30, 2002.

_____.; _____. An integrative framework for supply chain collaboration. *International Journal of Logistics Management*, v.16, n.2, p.257-74, 2005.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Cadeia de suprimentos: projeto e gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SINK, H. L.; LANGLEY JR. C. J.; GIBSON, B. Buyer observations of the US third-party logistics market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.3, p.33-46, 1996.

_____.; LANGLEY JR., C. J. A managerial framework for the acquisition of third-party logistics services. *Journal of Business Logistics*, v.18, n.2, p.163-89, 1997.

SKJOETT-LARSEN, T. Third-party logistics - from an organizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.30, n.2, p.112-27, 2000.

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

SOWINSKI, L. L. The top 3PLs. *World Trade*, july, p.60-2, 2000.

SPENS, K. M.; BASK, A. H. Developing a framework for Supply Chain Management. *The International Journal of Logistics Management*, v.13, n.1, p.73-88, 2002.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. E. Competing on capabilities: the new rule of corporate strategy. *Harvard Business Review*, mar.-apr., p.57-69, 1992.

STANK, T. P.; MALTZ, A. B. Some propositions on third party choice: domestic vs. international logistics providers. *Journal of Marketing - Theory and Practice*, v.4, n.2, p.45-54, 1996.

_____.; DAVIS, B. R.; FUGATE, B. S. A strategic framework for supply chain oriented logistics. *Journal of Business Logistics*, v.26, n.2, p.27-45, 2005.

_____.; KELLER, S. B.; DAUGHERTY, P. J. Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, v.22, n.1, p.29-48, 2001.

SVENSSON, G. The impact of outsourcing on inbound logistics flows. *The International Journal of Logistics Management*, v.12, n.1, p.21-35, 2001.

TATE, K. The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.26, n.3, p.7-13, 1996.

TYNDALL, G. et al. *Supercharging supply chains*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

VENKATESAN, R. Strategic sourcing: to make or not to make. *Harvard Business Review*, nov.-dec., p.98-107, 1992.

VLACHOPOULOU, M.; MANTHOU, V. Partnership alliances in virtual markets. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v.33, n.3, p.254-67, 2003.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.2, p.195-219, 2002.

WATHNE, K. H.; HEIDE, J. B. Relationship governance in a supply chain network. *Journal of Marketing Research*, v.68, p.73-89, 2004.

WEBSTER JR., F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, v.56, oct., p.1-17, 1992.

WELCH, J. A.; LITTLE, A. D. Strategic sourcing: a progressive approach to the make-or-buy decision. *Academy of Management Executive*, v.6, n.1, p.23-31, 1992.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2, ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZINN, W. Should you assemble products before an order is received? *Business Horizons*, mar-apr, p.70-3, 1990.

_____.; BOWERSOX, D. J. Planning physical distribution with the principle of postponement. *Journal of Business Logistics*, v.9, n.2, p.117-36, 1988.

ANEXOS

Anexo A: Questionário da *survey* - mapeamento de terceirização em processos logísticos no segmento de Food Service

- 1) Em quais cidades e Estados do Brasil são encontradas as lojas desta rede?
R.
- 2) As opções do cardápio são idênticas em todas as lojas da rede? (indique com um X, ao lado do quadrado)
- ☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte (explique):
- 3) As compras de insumos para as lojas da rede são realizadas de forma centralizada?
- ☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte (explique):
- 4) Os fornecedores de insumos são os mesmos para todas as lojas da rede?
- ☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte (explique):
- 5) As funções logísticas apresentadas no quadro abaixo são realizadas por empresas terceirizadas? Em caso negativo, informe se pretende terceirizar em breve, se não há expectativa de terceirizar ou se já foram terceirizadas, mas deixaram de ser:

FUNÇÕES LOGÍSTICAS	SIM, são terceirizadas	NÃO terceirizadas, mas pretende terceirizar em breve	NÃO terceirizadas e não há expectativa de terceirização em breve	NÃO, já foram terceirizadas, mas deixaram de ser
Atividades de armazenagem das mercadorias	☐	☐	☐	☐
Administração dos estoques	☐	☐	☐	☐
Transporte de mercadorias dos fornecedores para as lojas	☐	☐	☐	☐
Atendimento aos pedidos das lojas	☐	☐	☐	☐
Negociação com os fornecedores	☐	☐	☐	☐
Aquisição dos insumos das lojas	☐	☐	☐	☐
Desenvolvimento de fornecedores	☐	☐	☐	☐
Sistema de informações da logística	☐	☐	☐	☐

6) Há quanto tempo está utilizando os serviços terceirizados de logística?

(Se os períodos forem distintos, indique o tempo e o processo mais antigo)

☐ Menos de um ano ☐ Entre 1 e três anos ☐ Entre 3 e 5 anos ☐ Mais de 5 anos

Processo:

7) Os prestadores de serviços logísticos terceirizados fornecem para toda a rede de lojas?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte (explique):

8) São utilizados contratos formais na aquisição de terceiros em serviços de logística?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte (explique):

9) Quem é o responsável pela escolha dos fornecedores logísticos?

☐ O franqueador ☐ A loja ☐ Outro (explique):

10) Quais as principais razões que levaram à decisão de utilização dos serviços terceirizados de logística? Cite apenas os dois considerados mais importantes.

1)	2)
----	----

11) Quais os principais benefícios obtidos com a terceirização dos serviços de logística? Cite apenas os dois considerados mais importantes.

1)	2)
----	----

12) Quais os principais problemas encontrados na terceirização dos serviços de logística? Cite apenas os dois considerados mais importantes.

1)	2)
----	----

13) Como você classifica a relação com os fornecedores de serviços terceirizados de logística?

☐ Muito satisfatória ☐ Satisfatória ☐ Nem satisfatória, nem insatisfatória ☐ Insatisfatória ☐ Muito insatisfatória

Dados do entrevistado:

Nome:

Idade:

Função:

Tempo na função:

Grau de instrução:

Contatos:

Telefone: ()

E-mail:

Comentários adicionais que considere importantes:

Anexo B: Roteiro de entrevista para Operador Logístico

- 1) Identificação da empresa: razão social, localização, faturamento, número de colaboradores, identificação do entrevistado, origem da empresa.
- 2) Estrutura organizacional: organograma, área de relacionamento com os franqueados.
- 3) Missão, valores, áreas de atuação
- 4) Atuação no segmento de FS
 - a) serviços logísticos ofertados
 - b) ativos existentes
 - c) sistemas de informações
- 5) Clientes no segmento de FS
 - a) formas de contratação
 - b) número de redes atendidas, número de lojas e distribuição geográfica
- 6) Estratégia
 - a) tipo de relacionamento com as redes
 - b) principais fatores considerados para o sucesso da parceria
 - c) atividades realizadas em conjunto
 - d) informações compartilhadas
 - e) planos compartilhados
 - f) serviços terceirizados
- 7) Resultados
 - a) benefícios alcançados com a parceria
 - b) limitações existentes para a parceria
- 8) Processo de avaliação
 - a) indicadores de desempenho: quem estabelece, como são medidos e como são acompanhados
 - b) indicadores de mercado (*benchmarking*)
- 9) Avaliação do estágio atual da parceria
- 10) Outras informações consideradas importantes pelo entrevistado

Anexo C: Roteiro de entrevista para Franqueador

- 1) Identificação da empresa: razão social, localização, faturamento, data início do sistema de franquia, número de unidades próprias e franqueadas, identificação do entrevistado.
- 2) Estrutura organizacional: organograma, relacionamento com os franqueados e com os provedores de serviços logísticos.
- 3) Estratégia de relacionamento com os franqueados
 - a) características gerais do contrato
 - b) política de padronização: lojas, cardápios, fornecedores, outros
 - c) suporte técnico e operacional oferecido à rede
 - d) grau de integração vertical da rede: política atual e tendência
- 4) Estratégia de relacionamento com os provedores de serviços logísticos
 - a) terceirização: política atual, tendência, abrangência da decisão
 - b) atividades terceirizadas, formas de negociação, responsabilidade pela contratação, formas de pagamento
 - c) tipo de relacionamento com os provedores de serviços logísticos
 - d) principais fatores considerados para o sucesso da parceria
 - e) atividades realizadas em conjunto
 - f) informações compartilhadas
 - g) planos compartilhados
- 5) Resultados
 - a) benefícios alcançados com a parceria
 - b) limitações existentes para a parceria
- 6) Processo de avaliação
 - a) indicadores de desempenho: quem estabelece, como são medidos e como são acompanhados
 - b) indicadores de mercado (*benchmarking*)
- 7) Avaliação do estágio atual da parceria
- 8) Outras informações consideradas importantes pelo entrevistado

Anexo D: Reportagem da Folha de São Paulo

São Paulo, terça-feira, 29 de agosto de 2006

FOLHA DE S.PAULO **cotidiano**

Sanduíche *fast food* atinge limite de gordura diária

Idec afirma que empresas não divulgam índices de nutrientes recomendados por dia pela Organização Mundial da Saúde

Pesquisa mostra que lanches vendidos nas principais redes ainda têm sal em excesso

CLÁUDIA COLLUCCI, da reportagem local

As principais redes de *fast food* do país vendem sanduíches com percentual de gordura e de sal que chegam a corresponder a quase a totalidade de nutrientes recomendados para um dia inteiro pela OMS (Organização Mundial da Saúde). Um único lanche do McDonald's, o Big Tasty, por exemplo, equivale a 100% da ingestão diária de gorduras e a 64% do sódio recomendados a uma pessoa adulta.

É o que mostra um levantamento do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) nas redes Bob's, Giraffas, Burger King, Habib's e McDonald's, em São Paulo, obtido com exclusividade pela Folha.

O Idec constatou que as redes ou não informam todos os dados nutricionais dos alimentos, como é o caso do Giraffas, ou deixam de fornecer a quantidade diária de nutrientes recomendada pela OMS, como o Burger King. O McDonald's é o que fornece as informações mais completas.

Segundo Marcos Pó, coordenador-executivo do Idec, apesar de não serem obrigatórias por lei, essas informações são extremamente relevantes, especialmente se levada em conta a epidemia de obesidade que atinge o país e o mundo. As redes de *fast food* dizem que esses alimentos não são feitos para serem consumidos todos os dias e que hoje há opções de cardápios menos gordurosos.

Os irmãos Acauã Vaccari, 17, e Aritana dos Santos, 27, sabem disso, mas mantêm há anos uma alimentação rica em carboidratos e gorduras. Vaccari vai a lanchonetes *fast food* ao menos três vezes por semana. "Já cheguei a comer quatro lanches na mesma refeição. Não sou gordo e me sinto bastante saudável." Aritana, mãe de Igor, de nove meses, também revela hábitos nada leves de alimentação. "Todo domingo comemos algo do McDonald's", diz ela, que pede em casa sanduíches ao menos duas vezes por semana. Calóricos, com grande concentração de gorduras, carboidratos e sódio, e ausência de vitaminas

e fibras, os alimentos “*trash*” podem provocar ganho de peso e uma série de problemas cardiovasculares quando consumidos rotineiramente.

Excesso de peso

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), 38,8 milhões de brasileiros adultos têm excesso de peso, sendo que 10,5 milhões são considerados obesos. O padrão nutricional de ingestão diária de quilocalorias (kcal) é em torno de 55% a 75% de carboidratos, 10% a 15% de proteínas e entre 15% e 30% de gorduras. A dieta diária deve somar em torno de 2.000 kcal para um adulto e 1.800 kcal para uma criança.

Comendo, por exemplo, uma porção grande de batata frita com o lanche Quarteirão com Queijo, do McDonald's, a pessoa alcança 98% da quantidade de gordura que o organismo deve ingerir por dia.

A quantidade de sal (sódio) na comida também preocupa o Idec. O hambúrguer Chicken Whopper, da rede Burger King, por exemplo, tem 1.410 mg de sódio, o que equivale a 59% do máximo recomendado por dia. No Bob's, uma das piores escolhas neste quesito é o Big Bob, que tem 88% do sódio que pode ser ingerido diariamente.

O índice de gorduras totais também é alto: 69% do valor diário. No Habib's, o beirute supera em 3 g o índice de gorduras saturadas recomendado por dia e também tem um valor alto de sódio: 1.240 mg, equivalente a 52% do total diário. O excesso de sódio pode levar à hipertensão arterial e desencadear o hipotireoidismo. Comer esporadicamente esses alimentos não faz mal à saúde, segundo os nutricionistas.

O problema é substituir refeições normais por lanches. A nutricionista Mariangela Dalaqua, consultora técnica do Conselho Regional de Nutrição, diz que o excesso de gorduras saturadas e sal contido nas redes de *fast food* está ligado ao aumento dos níveis de colesterol ruim e triglicérides no sangue na infância. “É cada vez mais comum ver crianças de oito, dez anos com colesterol ruim elevado e diabetes tipo 2.” Dalaqua afirma que o ideal é a substituição pelas opções menos calóricas oferecidas pelas redes. “Optar por uma salada em vez da batata, frango ou peixe grelhados em substituição ao hambúrguer e suco em vez do refrigerante é o ideal.”

Colaborou MARIANA TAMARI, da Reportagem Local

Anexo E: Mensagem da rede McDonald's sobre o cardápio

O McDonald's está no Brasil há quase três décadas. E podemos dizer que nosso maior orgulho é atender a mais de 1,6 milhão de pessoas todos os dias.

É bem provável que você tenha ido ao McDonald's pela primeira vez quando ainda era criança. Hoje é você quem leva suas crianças aos nossos restaurantes e encontra um ambiente familiar, relaxado, que elas adoram. Não deve ser difícil pra você imaginar por quê.

O texto desse anúncio pode ser longo e técnico demais. Mas muitas vezes não existe maneira melhor de abordar temas muito importantes como a saúde e nossa alimentação.

Todos nós já ouvimos e lemos muito sobre os óleos e gorduras de origem animal e vegetal que produzem os ácidos graxos. Eles têm um papel decisivo no crescimento e na reposição contínua de nossas células, além de ser fonte de energia para nosso organismo.

Não é à toa que as gorduras fazem parte da matriz alimentar do homem há milhares de anos. Estão presentes no leite materno, nos queijos, na carne, no peixe, no azeite de oliva e em todos os óleos vegetais. As gorduras temperam molhos, tomam parte nas várias formas de cozimento, frituras e assados e estão na receita de pães e bolos.

Já as gorduras trans aparecem na natureza em pequena quantidade, na carne bovina e no leite por exemplo, e em quantidades maiores nas gorduras hidrogenadas, produzidas industrialmente. A partir da década de 50, as gorduras hidrogenadas contendo ácidos graxos trans foram apresentadas pelos meios acadêmicos como uma alternativa mais saudável, pelo seu baixo nível de colesterol, para substituir as gorduras saturadas, presentes na manteiga, na banha de porco e em outras gorduras animais.

A indústria alimentícia identificou outras vantagens nas gorduras hidrogenadas: as frituras ficavam mais leves e saborosas, massas, biscoitos e salgadinhos mais crocantes, e sorvetes mais cremosos.

No entanto, pesquisas científicas recentes, conduzidas principalmente a partir da segunda metade da década passada, identificaram que o excesso de gorduras trans na alimentação funcionava exatamente ao contrário. Provocavam aumento do colesterol de baixa densidade (LDL - o colesterol considerado ruim) e diminuía o nível de colesterol de alta densidade (HDL - o colesterol bom), aumentando o risco de problemas cardiovasculares.

Além disso, as gorduras trans alteram a capacidade de metabolizar de forma eficiente as outras gorduras consideradas saudáveis para o organismo.

É como tudo na nossa alimentação: o excesso pode ser prejudicial à saúde.

O McDonald's investiu dois anos em pesquisas, com o apoio de vários de seus fornecedores. E, desde dezembro passado, substituiu o óleo de suas frituras. O novo óleo, à base de sementes de algodão, soja e palma, é livre de colesterol, estável a 180 °C (temperatura em que são fritos os nossos alimentos) e contém carotenóides e vitaminas. A troca contínua desse óleo evita a formação de compostos prejudiciais à saúde.

Na prática, isso reduziu drasticamente as gorduras trans do processo de fritura das batatas, dos empanados de frango e peixe e das tortinhas de maçã e banana.

O resultado é que as nossas batatas fritas estão com zero de gorduras trans em todas as porções: pequena, média ou grande (quantidades inferiores a 0,2 g são consideradas zero pela ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária). E elas continuam crocantes e saborosas como sempre.

É bom lembrar que os hambúrgueres do McDonald's sempre foram preparados na chapa, sem adição de gordura.

Com essa mudança, a refeição mais vendida em nossos restaurantes, a McOferta número 1, com Big Mac, McFritas média e suco ou refrigerante, teve seus níveis de gordura trans reduzidos em 87%, chegando a apenas 0,6 g. Só permaneceu o que a natureza traz na carne 100% bovina, no leite com o qual fazemos o queijo e na receita do pão.

O mesmo ocorre no McLanche Feliz clássico, com Hamburger, McFritas pequena e suco ou refrigerante. Uma redução na gordura trans também de 87%, restando apenas 0,4 g.

A evolução constante é parte de nosso trabalho e nossa obrigação.

Por isso o McDonald's incorporou as saladas a seu cardápio, deixou livre a escolha de refrigerante ou suco em suas McOfertas. Trouxe a água de coco e o chá com caloria zero como opções de bebidas, introduziu o peito de frango grelhado e lançou as Cenouritas do Ronald, a maçã in natura e a saladinha de frutas em seu cardápio infantil.

Evoluir para nós é uma forma de demonstrar respeito a pessoas como seus pais, que trouxeram você pela primeira vez ao McDonald's há quase trinta anos e que, quem sabe, com a mesma alegria, trazem hoje os netos.

Pesquise sobre esses assuntos em www.mcdonalds.com.br

amo muito tudo isso®