

1

Introdução

Vista como um dos alicerces da formatação e operação de redes franqueadas de restaurantes, a logística de abastecimento, constantemente, é tida como fator de diferenciação. A complexa tarefa de coordenar o fluxo de materiais e informações, principalmente em escala de âmbito nacional, é decisiva em um modelo de negócio que busca a expansão geográfica da rede e a integração entre o franqueador e os franqueados.

O desenvolvimento do negócio franqueado exige atenção e proteção ao maior ativo em questão, a marca. O compartilhamento deste ativo intangível estende ao franqueado um valor de mercado percebido pelo consumidor e o adiciona em um sistema que visa ganhos em escala.

Como estratégia de atuação, é mais vantajoso o franqueador concentrar os esforços nas atividades que a empresa sabe fazer bem e que estão dentro da sua competência central (*core competence*), criando um diferencial competitivo, e adquirir externamente componentes de serviços para as atividades que estão fora do seu foco principal, mas que são fundamentais para o apoio ao negócio, tais como as atividades em logística, contabilidade, questões jurídicas e fiscais (Novaes, 2007).

Desta forma, é comum encontrarmos redes franqueadoras que utilizem prestadores de serviços logísticos (PSL) para viabilizarem o atendimento aos agentes geograficamente dispersos. O PSL é especialista na coordenação das atividades que envolvem a movimentação de produtos e controle do fluxo de informações, por isso, possui melhores condições em desempenhar um papel central na gestão da cadeia de suprimentos destas redes.

O PSL, como agente integrador, é peça-chave na gestão da informação da cadeia de suprimentos, pois é nele que se constroem e desenvolvem os processos operacionais baseados no modelo de negócio da franqueadora. Ainda que os participantes da cadeia de suprimento tenham interesses e objetivos individuais, essas empresas dependem uma das outras para atenderem às necessidades do cliente final (Scavarda, 2003).

Para administrar os processos logísticos, a Tecnologia da Informação (TI) provê habilidades gerenciais decisivas, pois, há troca contínua de informação na

cadeia de suprimentos, e o PSL possui o importante papel de atuar como facilitador de práticas colaborativas, tais como troca de informações para planejamento, gestão, execução e medição de desempenho.

Para alcançar ganhos globais expressivos na cadeia de suprimentos, um dos requisitos é a necessidade de um sistema de informações bem planejado e implementado, interligando todos os parceiros da cadeia e empregando maior transparência nas informações (Novaes, 2007).

Laudon (2007) destaca que, em organizações em que os retornos financeiros estão diretamente vinculados ao desempenho de unidades de negócio, os sistemas de informações podem melhorar o desempenho geral, promovendo sinergias e competências centrais.

Para Closs e Savitskie (2003), as empresas empregam tecnologia da informação para melhorar processos de negócio ou de tomada de decisão. Adicionalmente, gerentes usam tecnologia para diferenciar suas empresas de competidores reforçando relacionamentos com fornecedores e clientes. A aplicação de tecnologia habilita as empresas em melhorar as respostas para o ambiente de negócios.

Em seus trabalhos, Closs e Savitskie (2003) relatam que empresas de sucesso são fortemente dependentes de um efetivo compartilhamento de informações. Esses autores indicam que a lucratividade reforçada e o aumento da competitividade podem ser alcançados quando a integração é facilitada por troca de informação. A Tecnologia da Informação para logística possui papel central no sucesso das empresas.

Apesar da evidente necessidade da comunhão de interesses entre empresários, inclusive por força de contrato, com base nos pressupostos básicos do comportamento humano, cada parte possui suas próprias metas. Caldas (2006) esclarece que as ações do franqueado determinam não apenas o rendimento do franqueador, mas também seu próprio bem estar. Portanto, haverá um conflito natural de interesses, o qual franqueado tenderá a maximizar o seu bem estar à custa do franqueador.

Esse conflito de interesses, potencializado pela dispersão geográfica e expertise local do agente franqueado, por deter um conhecimento superior ao do franqueador sobre suas ações e intenções, pode incentivar desvios de comportamento no franqueado e, com isso, causar prejuízos para a rede como um

todo, já que os rendimentos advêm da exploração coletiva de um mesmo ativo, a marca franqueada. Sendo assim, na tentativa de mitigar essa possibilidade, o franqueador, amparado por contrato, deve adotar instrumentos de fiscalização e controle para monitorar o comportamento do franqueado (Mauro, 2007).

Franqueadores de negócios formatados, como restaurantes *fast-food*, licenciam o direito de reproduzir o sistema e a fórmula do negócio em outro local. Consequentemente, eles tendem a monitorar intensamente as atividades dos franqueados, para assegurar que o formato altamente padronizado do negócio esteja presente em todas as lojas (Kaufmann e Rangan, 1990).

O compartilhamento e a padronização de informações entre os agentes são fatores primordiais para o monitoramento e o controle do comportamento do franqueado e para a manutenção das relações entre as empresas participantes da cadeia de suprimento, pois, ajudam a reduzir incertezas e a criar oportunidades para melhorar a disponibilidade de produtos, ainda que com inventários reduzidos.

Caracteriza-se, portanto, a importância de uma visão estratégica e de alto nível dos dados e dos sistemas de informação necessários ao suporte da cadeia de suprimentos em estudo.

A modelagem detalhada de dados, com base no modelo de negócio, representará a empresa em foco corretamente, gerando percepção sobre como ela deve fazer as coisas (Martin, 1982).

Segundo Martin (1982), a percepção do seu próprio negócio, claramente mapeado, é uma força efetiva para a reestruturação organizacional, e o planejamento estratégico de dados permite que sistemas projetados separadamente possam interagir entre si, desde que usem dados definidos centralmente.

Os recursos de informação também encorajam as empresas a desenvolver extensos relacionamentos externos, promovendo mudanças de atitudes e de filosofias corporativas, tornando-as mais receptivas para alcançarem relacionamentos de longo prazo e formarem alianças estratégicas (Bowersox e Daugherty, 1995).

Em geral, TI tem sido amplamente reconhecida como um fator crítico na cadeia de suprimentos pela contribuição que pode fazer para aumentar a performance de firma individual e da cadeia de suprimentos como um todo (Li, Yang *et al.*, 2009).

1.1. Objetivos da Pesquisa

Neste contexto, esta Dissertação de Mestrado tem como objetivo definir uma arquitetura de informação capaz de apoiar os processos operacionais do PSL em estudo e monitorar seus fatores críticos de sucesso. Visa estabelecer uma relação entre a arquitetura de informação definida e a sua utilização para minimizar os conflitos de interesses e a assimetria de informações em redes de *franchising* do segmento de serviços de alimentação fora de casa, mais especificamente, no segmento de lanches rápidos (*fast-food*), no mercado brasileiro.

1.2. Delimitação do escopo da Dissertação

Esta dissertação limita-se à indústria de alimentação fora de casa no Brasil, também conhecida por *Food Service*, mais estritamente ao segmento de *fast-food*, composto por estabelecimentos especializados em serviço rápido e padronizado de alimentos, conforme cardápio fixo e através de atendimento no balcão, formado em sua maioria por redes franqueadoras de suas marcas.

A arquitetura de informação será definida com base no modelo de negócio adotado por PSL nacional que atualmente atende a nove redes franqueadoras de restaurantes e lanchonetes atuantes no Brasil e no exterior, e que possui papel decisivo na gestão da informação e do seu repasse, pois neste PSL se desenvolvem os processos operacionais necessários à manutenção da cadeia de suprimentos dessas redes.

A abordagem se atém apenas à arquitetura de informação e às áreas que afetam diretamente a operação da cadeia de suprimentos, não discutindo o planejamento estratégico do negócio, apesar deste último afetar diretamente os requisitos de informações para o negócio e criação do modelo empresarial. O modelo empresarial em questão é discutido em conexão com o planejamento da base de dados e sistemas de informação informatizados.

1.3.

A relevância do Tema

O segmento *fast-food* possui um alto nível de disseminação do *franchising*, por sua relevância econômica acerca do faturamento global das redes, número de lojas totais e quantidade de empresas franqueadoras.

O alto grau de complexidade e as particularidades de operação da cadeia de suprimentos do segmento de *food-service*, especialmente em sistemas de *franchising*, impõem a necessidade de um controle eficiente do fluxo de informações, o qual é fundamental para o gerenciamento e coordenação dos processos logísticos.

Este fluxo de informações depende da correta aplicação de recursos da tecnologia da informação (TI), pois eles viabilizam o compartilhamento de dados, aumentando a visibilidade das organizações ao longo da cadeia.

Quando a estrutura de TI que suporta o fluxo de informações não é bem implementada, há um grande risco de ocorrerem falhas nos processos logísticos e, conseqüentemente, rupturas no abastecimento de produtos.

A atuação do autor desta dissertação, em diversos projetos de implementação de sistemas de informação em diversos segmentos, tem evidenciado a inexistência de uma arquitetura de informação que esclareça a necessidade de informação e de recursos de TI para suportar a operação das empresas.

A arquitetura de informação é um referencial conceitual de alto nível que tem por objetivo definir a estrutura básica, conteúdo e relações dos recursos de TI da organização necessários para apoiar seus processos empresariais e de decisão, além de conferir flexibilidade e agilidade no gerenciamento das mudanças impostas ao negócio.

Portanto, a presente pesquisa visa promover um melhor entendimento da informação necessária à condução do negócio, contribuindo para uma maior integração entre empresas da cadeia de suprimentos.

1.4. Metodologia

Para a classificação da pesquisa, toma-se por base a taxionomia apresentada por Vergara (2007), que a classifica em relação a dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será descritiva e aplicada. Descritiva, pois trará à tona características dos fenômenos em estudo, ainda que não tenha o compromisso de elucidar os eventos que descreve, embora sirva de base para a explicação. Esta metodologia será utilizada para identificar os problemas da cadeia de suprimentos do segmento econômico em questão. Aplicada, porque é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, portanto, com finalidade prática.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, de campo, observação direta intensiva e estudo de caso.

Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica desta pesquisa científica será realizada investigação sobre os seguintes assuntos: o sistema de *franchising*, gestão da cadeia de suprimentos em *food-service*, conceitos de engenharia da informação, arquitetura empresarial e o seu planejamento, tecnologias para integração em tempo-real e fatores críticos de sucesso.

A investigação também será de campo, pois, de forma empírica, incluirá observações participantes e será realizada nos locais onde ocorrem os fenômenos estudados e que dispõem de elementos para explicá-los, para coleta de dados primários.

A pesquisa será de observação direta intensiva, do tipo observação participante natural, segundo Lakatos (2007), porque se valerá da participação real do pesquisador com o grupo estudado, participando das atividades normais deste.

Estudo de caso, porque é circunscrito a um grupo econômico específico e possui caráter de profundidade e detalhamento.

1.5. Estrutura da dissertação

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos.

O presente capítulo consiste na introdução, na qual é apresentada a motivação para o trabalho, a contextualização do problema e como a pesquisa foi realizada. Apresenta ainda, a metodologia utilizada.

O segundo capítulo aborda os aspectos necessários à compreensão do sistema de *franchising*, como modelo de negócio, e da cadeia de suprimentos caracterizada por sua operação.

No terceiro capítulo, são descritos os principais elementos de Tecnologia da Informação exigidos para a composição de uma arquitetura de informação.

No quarto capítulo está a aplicação da teoria apresentada, onde é modelada a arquitetura de informação com base em prestador de serviço logístico de atuação nacional e especializado em *food-service*.

Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho.