

## 2 Aspectos conceituais

Este capítulo evidencia, sob a forma de revisão bibliográfica, os principais conceitos envolvidos com o tema da dissertação, abordando os aspectos necessários à compreensão do sistema de *franchising*, como modelo de negócio, e da operação de sua cadeia de suprimentos.

### 2.1. O Sistema de franchising

O sistema de *franchising*, comum em setores como *fast-food*, ao longo dos últimos anos, vem ganhando maior visibilidade por apresentar crescimentos contínuos em vários segmentos de empresas e, de fato, possui diversas vantagens em se comparando aos negócios independentes. Recentes pesquisas no Brasil demonstram que 22% dos empreendimentos independentes encerram suas atividades no período de até dois anos, enquanto somente 6% dos empreendimentos franqueados fecham seus negócios no mesmo período (Ramalho, 2007).

Em setores onde ocorrem negócios franqueados, sugere-se uma importante influência por economia de escala na consolidação e promoção de uma marca, principalmente naquelas em que a publicidade de alcance nacional da marca é um importante aspecto de sua promoção e manutenção (Caves e Li, 1976). Os franqueadores usam suas forças de mercado como um exercício em obter a maximização do sistema. À medida que a rede cresce, o valor da marca cresce de forma exponencial (Mauro, 2007).

O sistema de *franchising* pode ser definido como um modelo de negócio envolvendo no mínimo duas empresas, onde o proprietário de uma marca e/ou *know-how* para produzir e distribuir seus produtos cede, por um prazo definido ou indefinido, através de acordo contratual e com base em uma remuneração específica, o direito de uso de sua marca e/ou modelo de operação, e a outra parte constitui uma empresa no mesmo sistema de negócio da franqueadora, em conformidade à padronização da qualidade, assim como resumido e ilustrado na Figura 1 (Lafontaine, 1992).

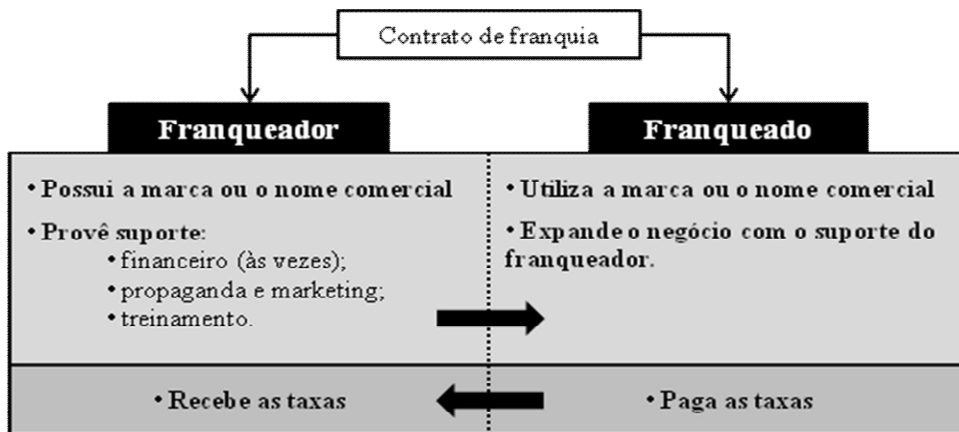


Figura 1 – Definição do *Franchising*  
 Fonte: *International Franchise Association* – IFA (2010)

A Figura 1 demonstra que o franqueado, seduzido por encurtar o caminho entre abrir seu próprio negócio e começar a ter retorno sobre o investimento, recebe orientações e suporte necessários à replicação do negócio. Na prática, há um conjunto de diretrizes sobre o negócio e orientações gerais a serem seguidas que, somadas à infraestrutura física e de administração do negócio, dão início a uma relação de parceria de longo prazo entre franqueador e franqueado.

Apesar de não existirem garantias de sucesso, o negócio a ser franqueado traz consigo a reputação e a expertise de uma operação já testada e aprovada por quem mais entende do seu produto: o consumidor. O franqueador testa a idéia do negócio antes de licenciá-lo (Burkle e Posselt, 2008).

Franqueadores e franqueados possuem interesses distintos. Contudo, o foco está em explorar as sinergias potenciais para maximizar os resultados globais do sistema.

Sob este aspecto, os principais benefícios para o franqueador seriam: possibilidade de rápido crescimento com volume de capital inferior ao exigido por outros modelos de negócio; fortalecimento da marca; expansão territorial; economias de escala e o controle do poder das decisões. Por sua vez, os franqueados recebem o direito de explorar uma marca já consolidada; curva de aprendizado menor; acesso a técnicas de gestão testadas; e apoio operacional permanente (Mauro, 2007).

A Tabela 1 apresenta, resumidamente, as principais vantagens do sistema de *franchising* de acordo com as perspectivas do franqueador e do franqueado.

Tabela 1 – Principais vantagens do *Franchising*

Perspectiva do Franqueador	Perspectiva do Franqueado
Rápido crescimento da rede	Acesso a uma marca consolidada
Menor investimento	Menor curva de aprendizado
Fortalecimento da marca	Acesso a técnicas de gestão testadas
Expansão geográfica da rede	Apoio operacional permanente
Economias de escala	Acesso às economias de escala
Controle das decisões	Menor risco do investimento

Fonte: Mauro (2007)

Outro destaque é que este modelo de negócio também pode ser classificado, sob a ótica do Marketing, como um canal de distribuição e vendas (Kaufmann & Rangan, 1990). Contudo, possui peculiaridades que o diferem do modelo tradicional de canais de distribuição, pois é uma modalidade de negócio que possibilita aos franqueadores expandirem seus negócios a custo do capital e risco de terceiros (franqueados) e aos franqueados uma forma alternativa de geração de renda (Caldas, 2006). O sistema de *franchising* é reconhecido como uma tendência global de profissionalização dos canais de distribuição de produtos e serviços (Mauro, 2007).

A *International Franchise Association* (IFA), fundada em 1960, é uma importante associação norte-americana, reconhecida mundialmente, a qual define sua missão em proteger, reforçar e promover o sistema de *franchising*. Esta associação esclarece algumas definições predominantes neste sistema, a saber:

- *Franchising* – sistema de franquia ou método de expansão do negócio, caracterizado por licenciamento de marca, produto ou serviço, por pagamento de taxas e por assistência e/ou controle significativo;
- *Franchise* (Franquia) – termo utilizado para designar tanto o ponto de venda operado por franqueado quanto à licença que descreve a relação entre franqueador e franqueado;
- *Franchisor* (Franqueador) – pessoa ou empresa que garante ao franqueado o direito de operar sob sua marca ou produto;
- *Franchisee* (Franqueado) – pessoa ou empresa que usufrui o direito de operar a marca ou produto do franqueador;
- *Royalty* – valor pago regularmente ao franqueador para remunerar os seus benefícios e serviços oferecidos ao franqueado.

As nuances do sistema de *franchising* têm sido discutidas nas literaturas existentes usando alguns *frameworks* conceituais, tais como teoria dos custos de transação, teoria da agência, teoria da escassez de recursos, e relacionamento de Marketing. Esses paradigmas teóricos concentram os esforços em analisar questões como a divisão de riscos, o crescimento das redes e a criação de incentivos aos franqueados (Caldas, 2006; Combs e Castrogiovanni, 1994; Lafontaine, 1992; Paswan e Wittmann, 2009).

Tais *frameworks* evidenciam os problemas associados ao sistema de *franchising*, como o comportamento oportunista, seleção adversa, risco moral, o ‘pegar-carona’ (*free-ride*), o conflito com esforço-reduzido (*shirking*) e assimetria de informações.

Por sua vez, a assimetria de informação é caracterizada pela falta de repasse de informações pelo franqueado, em prol do seu bem estar, e pela incapacidade do franqueador em auditar essas informações, acentuada por dispersão geográfica e a expertise local por parte do franqueado, ou seja, o franqueado detém um conhecimento superior ao do franqueador sobre suas ações e intenções.

O *framework* da teoria dos custos de transação atém-se às decisões de governança em trocas econômicas, as quais a questão central está na determinação da forma mais eficiente em gerenciar a transação para que os benefícios decorrentes da gestão superem seus custos. A melhor forma para a coordenação da relação é definida pelas características e custos decorrentes das transações, de acordo com as diferenças de comportamento entre as partes e a variabilidade do ambiente. Assim, estabelecer e gerenciar contratos são fundamentais para alcançar os objetivos de cada transação e influenciar a qualidade e estabilidade do relacionamento. Desta forma, os custos de negociar, formalizar e garantir o cumprimento de um contrato de compra de um produto ou serviço definem os custos de transação (Caldas, 2006).

Este paradigma teórico evidencia que, apesar do auxílio do contrato para regular a relação, existe uma capacidade limitada das partes em conhecer e processar todas as informações intrínsecas à transação. Portanto, os mecanismos de governança buscam, ao menor custo possível, minimizar a ameaça de oportunismo entre as partes.

O comportamento oportunista pode ser definido como a exploração por uma parte das vulnerabilidades da outra, ou também como a criação proposital de situações de assimetria de informação (Caldas, 2006).

Consequentemente, o sistema de *franchising*, como um tipo relevante de governança, através do contrato e demais mecanismos de gestão, deve criar um *framework* institucional que identifique comportamentos oportunistas, atribuindo sanções adequadas à parte que cometeu o desvio de comportamento, de forma a reduzir o incentivo desta em engajar-se neste tipo de ação.

A teoria da agência, também referenciada por teoria de custos de contrato, derivada da literatura econômica, postula que a empresa é constituída por um nexo de contratos entre os proprietários de recursos econômicos (os franqueadores) e gestores (franqueados), os quais são responsáveis por utilizar os recursos. Adicionalmente, esta teoria baseia-se na premissa que os franqueados possuem mais informações que os franqueadores e que essa assimetria de informações, adversamente afeta a habilidade do franqueador em monitorar efetivamente se os seus interesses estão sendo atendidos pelos franqueados (Adams, 1994).

Sendo assim, sob condições de incerteza ou informações incompletas, que caracterizam a maior parte dos arranjos de negócio, ao menos três problemas de agência podem surgir (Adams, 1994; Caldas, 2006):

- Seleção adversa – caracterizada pela incapacidade do franqueador em aferir se um determinado franqueado possui as habilidades necessárias ao exercício de uma função, ou quando o franqueador não tem acesso a todas as informações disponíveis no momento de decisão feita por um franqueado, portanto, incapacitando-o de determinar se as ações dos gestores são as melhores para os interesses da empresa. A falta de habilidade gerencial e/ou postura de favorecimento próprio, resulta no risco de “esforço-reduzido” (*shirking*) por parte do franqueado. Para minimizar esse risco, o franqueador incorrerá em despesas de monitoramento, por exemplo, submetendo-os às demonstrações financeiras a exame de auditoria externa;

- Risco moral – surge com a existência de conflito de interesses entre as partes e de assimetria de informação, e é caracterizado pela incapacidade do franqueador em determinar se o franqueado está empregando seus melhores esforços para alcançar os objetivos estabelecidos pelo próprio franqueador. Pressupõe que os franqueadores e os franqueados agem racionalmente e que irão

utilizar o contrato para maximizar suas riquezas. Isto significa que, por conta de motivações próprias, os franqueados são suscetíveis a terem a oportunidade de agir contra os interesses dos proprietários da empresa. No *franchising*, dentre as possibilidades de risco moral, o franqueado pode prejudicar o franqueador ao: (a) revelar informações peculiares do franqueador, (b) deixar de pagar os *royalties* e/ou (c) desrespeitar os padrões de qualidade;

- Oportunismo – caracterizado por ocasiões de ensejo, favoráveis, as quais incentivam no franqueado um desvio de comportamento para obtenção de vantagens em benefício próprio. No sistema de *franchising*, pode-se perceber o comportamento oportunista do franqueado na tentativa de maximizar seus ganhos através do sub-investimento na marca e as custas dos investimentos e benefícios compartilhados pelo sistema, ou seja, o franqueado pode se valer do prestígio da marca para atrair consumidores, mas, oferecer-lhes produtos ou serviços de qualidade inferior ao padrão estabelecido pela rede franqueadora. Este comportamento é conhecido como ‘pegar-carona’ (*free-ride*).

A perspectiva da teoria da escassez de recursos relaciona-se, no sistema de *franchising*, ao capital, a marca e as economias em marketing e compras. As empresas que se encontram em desenvolvimento, por terem dificuldades no acesso a recursos financeiros e gerenciais, encontram no *franchising* uma alternativa para expandirem seus negócios e eliminarem essas restrições. A agilidade no crescimento da empresa é viabilizada através das economias em escala, necessárias à garantia de competitividade frente às concorrentes estabelecidas, alcançadas com a inclusão de unidades franqueadas. Deste modo, com o investimento de seus próprios recursos, o franqueado possui um forte incentivo financeiro para alcançar um melhor desempenho em suas unidades (Caldas, 2006).

Assim como visto, a teoria dos custos de transação e a teoria da agência possuem a assimetria de informação como causa comum para seus problemas típicos. Desta forma, para mitigar esta ameaça, faz-se necessário o monitoramento do comportamento do franqueado, através da adoção de estruturas de governança capazes de estabelecer um fluxo correto de informações.

### 2.1.1. O contrato no sistema de *franchising*

Os membros deste canal de distribuição ligam-se através de um contrato de *franchising*, o qual é um instrumento de cessão de direitos para auferir renda, configurando um sistema de parceria empresarial.

Além dos princípios de Direito, o contrato é um instrumento legal que regula a relação jurídica entre franqueadores e franqueados, e permite sua forma de acordo com a necessidade de cada rede, conforme esclarecido por Ramalho (2007):

“A Lei permite a liberdade contratual entre as partes, de forma que ela não impõe regras pré-estabelecidas sobre o que pode ou não pode no sistema de *franchising*, mas sim que todas as regras da relação franqueador-franqueado sejam absolutamente claras e fornecidas ao candidato a franquia de forma completa, correta e com a devida antecedência.”

Consequentemente, cada contrato tem sua individualidade, a qual refletirá a operação e a relação de parceria. Assim, algumas cláusulas abordam pontos que merecem destaque (Mauro, 2007):

- Direitos e obrigações do franqueado;
- Serviços prestados pelo franqueador;
- Fornecimento de produtos e equipamentos;
- Controle de qualidade;
- Instrumentos de fiscalização e controle.

Especialmente a última cláusula, a qual prevê a utilização de dispositivos de fiscalização e controle, servirá de amparo legal para o franqueador auditar a unidade franqueada, com o objetivo de assegurar a padronização do negócio e combater a possibilidade de risco moral.

O aspecto central do contrato é o aluguel de um bem proprietário intangível, especialmente marca e reputação, e a operação de uma produção ou processo de distribuição descentralizada (Caves e Li, 1976).

Este ativo intangível, compartilhado através do contrato, tem seu valor derivado da capitalização do fluxo de ganhos e é presumidamente maximizado por um empreendedor – franqueado, que o combina com outras entradas (Caves e Li, 1976).

### **2.1.2. Integração dos membros da rede**

Os sistemas de *franchising*, usualmente, se apresentam como um sistema plural, contendo lojas próprias e franqueadas, mais comum que sistema puramente de franquia. Os franqueadores iniciam o negócio com unidades próprias e, em seguida, recrutam franqueados para expandirem o sistema (Caves e Li, 1976; Burkle e Posselt, 2008).

Desta forma, o sucesso das redes de *franchising* está diretamente ligado à capacidade do franqueador em liderar a integração dos atuantes do canal de distribuição, apoiar suas operações, estabelecer e manter uma relação de confiança mútua com os franqueados, formando uma gestão colaborativa da operação.

O franqueador repassa as informações e conhecimentos, mas, quem de fato opera o negócio é o franqueado. A maior integração dos membros do canal de distribuição permite maximizar os resultados globais do sistema de *franchising* (Mauro, 2007).

Segundo Paswan e Wittmann (2009), uma das chaves de sucesso neste sistema está relacionada ao gerenciamento do conhecimento, tanto dentro quanto fora das organizações, pois, visto que o sucesso é dependente do desempenho das duas partes (franqueador e franqueado), este recurso precisa fluir de um membro para outro ao longo das redes. Os autores complementam que transferir conhecimento não é uma tarefa fácil, ao contrário do que acontece com a informação, a qual conta com sistemas de tecnologia da informação.

Ambos, conhecimento e informação, são insumos para a operação de tais membros, os quais, apesar de possuírem diferentes interesses individuais, unem-se no objetivo de atender às necessidades do cliente final melhor do que a concorrência. A visão sistêmica do *franchising*, representada na Figura 2, evidencia um dos aspectos deste atendimento: a necessidade de interação entre franqueador e franqueado através do fluxo de informações e produtos, especialmente para combater a concorrência (Mauro, 2007).



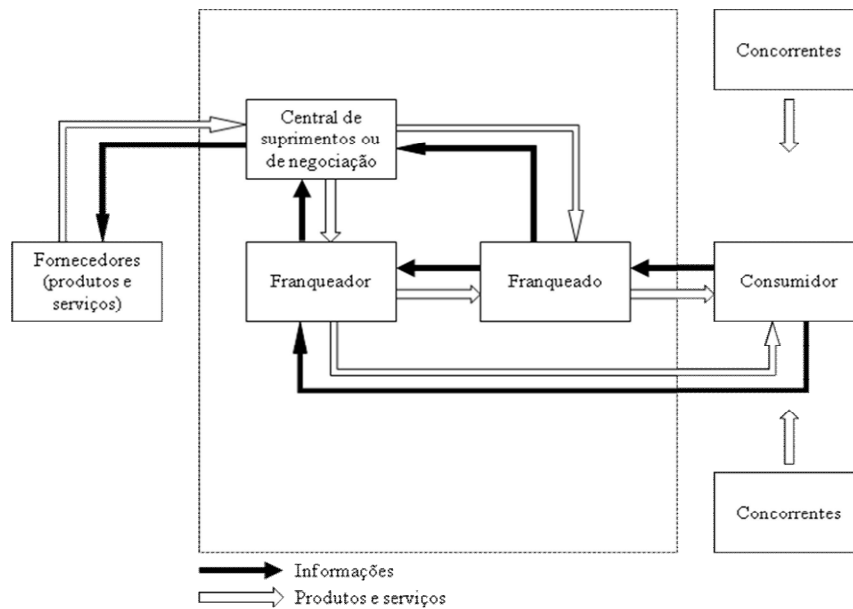


Figura 2 – *Franchising* – Visão sistêmica  
Fonte: Mauro (2007)

O fluxo de informações, representado na Figura 2, forma um sistema que, quando bem utilizado, possibilita a criação de uma rede inteligente, capaz de agilizar a tomada de decisões do franqueador, integrando-o aos fornecedores e franqueados, de forma a possibilitar a minimização de estoques intermediários e melhoria dos resultados da rede. Ou seja, um sistema transparente de comunicação, fluxo livre de informação e acessibilidade em tempo real às informações sobre metas, recursos, estratégias e realizações, por todos os interessados, e com oportunidade para todos participarem, são determinantes para o sucesso de uma rede de *franchising* (Paswan e Wittmann, 2009).

Outro aspecto evidenciado na visão sistêmica do *franchising*, reside na importância de separar o fornecedor do franqueador, pois caso o franqueador seja também um fabricante que busca o *franchising* para distribuir seus produtos, deve-se considerar sua fábrica como mais um fornecedor do sistema, para não desequilibrar a relação a favor do franqueador (Mauro, 2007).

Na prática, para a integração, os franqueadores devem prover diretrizes operacionais, políticas, procedimentos e suporte ao marketing, e franqueados devem seguir as orientações e prover informações do ponto de venda e resultados para o cálculo do pagamento dos *royalties*. Além disso, franqueados também devem compartilhar outras informações operacionais, acerca do seu mercado em particular, para ajudar o franqueador a refinar os esforços em marketing, no

entanto, isso normalmente não é incentivado pelo contrato firmado entre as partes (Paswan e Wittmann, 2009).

A assimetria de informações entre os membros do *franchising* contribui negativamente para a integração, pois incentiva desvios de comportamento no franqueado e, com isso, causa prejuízos para a rede como um todo, comprometendo severamente o desempenho de todos.

A tecnologia da informação (TI) é vista por Paswan e Wittmann (2009) como uma importante ferramenta para o controle e monitoramento do comportamento do franqueado, pois procede com a transmissão de informações e conhecimentos explícitos de forma mais eficiente e a um custo efetivo. Assim, reduz o risco de assimetria de informação.

### **2.1.3.**

#### **A evolução do sistema de *franchising*, segundo Mauro (2007)**

O sistema de *franchising*, como uma importante forma do capitalismo moderno, reúne aspectos que caracterizam cinco gerações ao longo da sua evolução. Esses aspectos são baseados na natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede e por seu nível de integração entre os participantes. Quanto mais nova for a geração do sistema, maior a tendência por integração.

Sendo assim, as gerações são descritas da seguinte forma:

- 1ª Geração – sistemas insipientes ou falsas franquias. O franqueador presta menor suporte operacional e possui baixo nível de profissionalização;
- 2ª Geração – terceirização de vendas e poucos serviços do franqueador. Foca na distribuição dos produtos. Preocupa-se em transferir alguma tecnologia de implantação e operação às unidades franqueadas;
- 3ª Geração – sistema bem desenvolvido e bem implementado. Há a exigência de contrato. Desenvolve a própria operação e há maior controle dos padrões de gestão das unidades;
- 4ª Geração – maior qualidade do sistema e dos serviços à rede. Inclui reciclagem do treinamento inicial, comunicação por Internet, negociação de pontos comerciais, conselho de franqueados e recompra de unidades;
- 5ª Geração – “Rede inteligente”, informatiza e integra os participantes para monitorar os fatores críticos de sucesso (FCS);

A amplitude do escopo do relacionamento entre franqueador e franqueado, caracterizada nas cinco gerações, é determinada por contrato, o qual define o modo pelo qual o franqueado deverá instalar, operar e gerir o negócio, sob o controle, supervisão e orientação do franqueador.

Atualmente a evolução mais avançada do sistema de *franchising* é a 5ª geração, conhecida por “rede inteligente”, a qual possibilita respostas mais rápidas às exigências do mercado através da integração entre os participantes do sistema.

#### **2.1.3.1.**

#### **5ª geração do *franchising* e os Fatores Críticos de Sucesso**

Especialmente a 5ª geração de franquias, emprega informatização e integração entre todas as unidades para que, através da determinação dos fatores críticos de sucesso (FCS) para o negócio, os franqueados possam monitorar seus desempenhos em relação a esses fatores, a cada dia, buscando maior eficiência possível para seu negócio.

Para tal, é necessário investir em hardware e software, contar com grande participação de toda a rede, identificar os FCS, criar mecanismos de participação e incentivar a adoção dos padrões determinados pelo franqueador. Com isso, é formada uma “rede inteligente”, como um sistema operacional aberto a mudanças, capaz de se aprimorar, adaptar-se às necessidades do mercado, à concorrência, às mudanças comportamentais do consumidor, às mudanças tecnológicas, entre outras.

Os fatores críticos de sucesso, um importante método de gestão de negócios que identifica os fatores que são considerados mais vitais para o sucesso da organização, são determinados pelo sistema de *franchising*, de forma a servirem como importante métrica para monitoramento do desempenho de cada participante do sistema.

#### **2.1.4.**

#### **Franchising no Brasil**

No Brasil, as primeiras operações de empresas formalmente inseridas no contexto dos sistemas de *franchising*, tiveram início em 1960. Contudo, somente em 15/12/1994 surgiu a lei número 8.955, sancionada pelo então presidente Itamar Franco, a qual institui e define a Franquia Empresarial, antes identificada por

*franchising*, para estabelecer maior disciplina e seriedade ao assunto e determinar, entre outros aspectos, a criação de uma Circular de Oferta de Franquia (COF).

A COF é um importante documento, de entrega obrigatória, que fornece informações sobre o franqueador e o sistema de *franchising* para prospectar o franqueado. Caracteriza o tipo de relação entre franqueador e franqueado dentro deste sistema. Esse instrumento também evidencia a estrutura necessária para que os franqueadores adotem o *franchising* como canal de distribuição de seus produtos e serviços (Mauro, 2007).

Em 1987 foi criada a Associação Brasileira de Franchising (ABF). Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos e com a missão de disseminar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional do sistema de *franchising* no Brasil. Esta entidade cobre todas as partes envolvidas no sistema: franqueadores, franqueados, consultores e provedores de serviços.

A ABF guia as empresas interessadas em expandir seus negócios através do sistema de *franchising*, oferecendo orientações acerca dos procedimentos corretos para formatar e comercializar a marca. Assim, para um melhor atendimento, a instituição está organizada da seguinte forma (Mello e Setton, 1999):

- Comissão de Ética;
- Conselho Legal;
- Conselho Consultivo dos Franqueadores;
- Conselho Nacional dos Franqueados;
- Selo de Qualidade.

A ABF publica o Guia Anual de Franquias ABF, o qual traz os números do desempenho deste modelo de negócio em vários setores do mercado nacional. Esses números nos mostram que há oportunidade de crescimento para negócios que apostam no sistema de *franchising* como estratégia de expansão e fortalecimento da marca.

Em 2009, segundo o guia, o sistema movimentou no Brasil R\$ 63,12 bilhões, representando um crescimento geral de 14,7% em relação ao ano anterior, conforme demonstrado na Tabela 2. Neste mesmo período o número de redes registrou o crescimento de 19,14%, com destaque para o segmento de Alimentação, crescendo 24,3% e representando 21,18% do total das redes.

Complementarmente, o guia apura que em 2009 o setor foi responsável por 719.892 empregos diretos, cerca de 70 mil a mais em relação ao ano anterior.

Tabela 2 - Estatísticas do *Franchising* no Brasil

Segmento	Faturamento (R\$ Bilhões)					Redes					Unidades				
	2008	% de Part. 2008	2009	% de Part. 2009	Var.	2008	% de Part. 2008	2009	% de Part. 2009	Var.	2008	% de Part. 2008	2009	% de Part. 2009	Var.
Acessórios Pessoais e Calçados	2,640	4,80%	3,727	5,90%	41,20%	88	6,38%	115	7,00%	30,70%	2,674	3,72%	3,302	4,13%	23,5%
Alimentação	8,971	16,30%	10,929	19,86%	21,80%	280	20,30%	348	21,18%	24,30%	8,636	12,00%	10,565	13,21%	22,3%
Educação e Treinamento	4,833	8,78%	5,194	9,44%	7,00%	171	12,40%	199	12,11%	16,40%	11,383	15,82%	12,303	15,38%	8,1%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	8,468	15,39%	9,867	17,93%	16,50%	241	17,48%	290	17,65%	20,30%	12,194	16,95%	14,242	17,81%	16,8%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1,438	2,61%	1,487	2,70%	3,40%	18	1,31%	18	1,10%	0,00%	1,971	2,74%	1,952	2,44%	-1,0%
Hotelaria e Turismo	1,021	1,86%	1,266	2,30%	24,00%	18	1,31%	24	1,46%	33,33%	446	0,62%	514	0,64%	15,2%
Informática e Eletrônicos	0,723	1,31%	0,932	1,69%	28,90%	59	4,28%	70	4,26%	18,60%	1,364	1,90%	1,542	1,93%	13,0%
Limpeza e Conservação	0,566	1,03%	0,625	1,14%	10,40%	50	3,63%	55	3,35%	10,00%	1,877	2,61%	1,951	2,44%	3,9%
Móveis, Decoração e Presentes	2,350	4,27%	2,759	5,01%	17,40%	76	5,51%	88	5,36%	15,80%	2,731	3,80%	3,327	4,16%	21,8%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	17,894	32,52%	18,604	33,81%	4,00%	169	12,26%	192	11,69%	13,60%	21,631	30,06%	21,937	27,43%	1,4%
Veículos	2,420	4,40%	2,630	4,78%	8,70%	54	3,92%	68	4,14%	25,90%	3,404	4,73%	4,069	5,09%	19,5%
Vestuário	3,708	6,74%	5,100	9,27%	37,50%	155	11,24%	176	10,71%	13,50%	3,643	5,06%	4,284	5,36%	17,6%
<b>Total</b>	<b>55,03</b>		<b>63,12</b>		<b>14,70%</b>	<b>1,379</b>		<b>1,643</b>		<b>19,14%</b>	<b>71,954</b>		<b>79,988</b>		<b>11,2%</b>

Fonte: Adaptado do Portal do *Franchising* (2010)

A expectativa para 2010, segundo este guia da ABF, é o crescimento continuado para o sistema de *franchising*. A aposta está nos pontos inaugurados no ano passado, nas microfranquias, negócios de até R\$ 50 mil de investimentos, e na exploração de novas cidades.

### 2.1.5.

#### Relacionamento entre franqueador e franqueado

O objetivo comum de atender bem os clientes é o ponto de partida para que o franqueado e o franqueador atuem de forma colaborativa. No entanto, os conflitos de interesses que surgem nessa relação, agravados por questões de assimetria de informação, podem comprometer o sucesso de ambos.

É importante ressaltar que o fortalecimento da marca e o atendimento das expectativas dos consumidores dependem diretamente do correto alinhamento dos interesses do franqueado com os objetivos da rede franqueada.

Como o franqueador detém o poder das decisões em uma relação que exige transparência, seriedade e diálogo entre as partes, ele deve investir em recursos de redução da assimetria de informação para obter a otimização do conjunto e inibir o comportamento oportunista do franqueado.

Para Paik e Choi (2007), o contrato de franquia, como instrumento fundamental para a relação, deve ser aplicado para proteger a marca e reputação do franqueador. Desta forma, pode prever e regulamentar as atividades diárias do franqueado. Sendo assim, os autores esclarecem que os mecanismos de monitoramento permitem que o franqueador tenha mais controle sobre as ações do franqueado.

Adicionalmente, Paik e Choi (2007) revelam que sistemas de *franchising* com diversas unidades, tipicamente desenvolvem rotinas mais eficientes de monitoramento e medição do desempenho para garantir a rentabilidade e entrega uniforme do produto ou do serviço de franquia. Os mecanismos de monitoramento geralmente incluem auditorias para acompanhar o cumprimento dos padrões de funcionamento e aparência da loja.

#### **2.1.5.1. Conflitos na relação franqueador/franqueado**

Os *frameworks* conceituais acerca do sistema de *franchising*, discutidos anteriormente, evidenciam os conflitos típicos deste sistema. Um dos principais pontos de conflito na relação franqueador/franqueado é a assimetria de informação, tornando o conflito de interesses potencialmente crítico, caso haja incapacidade do franqueador em auditar estas informações (Mauro, 2007). Consequentemente, incentivando o franqueado a se comportar de forma oportunista, em prol do seu bem estar (Caldas, 2006).

Estes dois autores congregam a visão que, na busca de otimização do conjunto, sob a liderança do franqueador, o líder deve investir em recursos na redução da assimetria de informação. Caldas (2006) defende que este deva monitorar diretamente o comportamento do franqueado para garantir o alinhamento dos interesses com os objetivos do próprio franqueador. A otimização visa o todo e não as partes individualmente.

Os autores Burkle e Posselt (2008) evidenciam os interesses: franqueados buscam maximizar o lucro da sua unidade; e o franqueador está interessado mais no valor da marca, o qual o habilita para alcançar altos retornos e reter o valor total do sistema. Sendo assim, o franqueado e o franqueador divergem a respeito de melhores medidas e estratégias para alcançar altos lucros.

Geralmente, sistemas de *franchising* mantêm pelo menos algumas unidades próprias, para facilitar o acompanhamento do desenvolvimento do mercado e entender melhor as necessidades de ajustes no sistema. Assim, também têm a oportunidade de detectar o comportamento oportunista de franqueados com informações de mercado, comparando-as com as informações das suas unidades próprias (Burkle e Posselt, 2008).

O comportamento oportunista do franqueado, reduzindo a qualidade do produto ou serviço oferecido por certo preço, por exemplo, pode aumentar em curto prazo o seu próprio lucro, ainda que cause o desapontamento da expectativa do consumidor. No entanto, este comportamento poderá reduzir em maior intensidade os rendimentos da rede e afetar o ativo intangível comum da reputação, mantido pelo franqueador e usado em conjunto pelos integrantes da rede (Caves e Li, 1976).

Consequentemente, faz-se necessário adotar controles para compensar esta exposição. Desta forma, o franqueador deve exercitar continuamente supervisão sobre as atividades de seus franqueados. Esta questão é fortemente compatível com o aproveitamento máximo dos recursos do aluguel da franquia, pagos por meio de taxas iniciais sobre o capital.

Burkle e Posselt (2008) evidenciam que os custos de monitoramento e controle determinam a extensão da franquia e que, quando monitorar se torna uma tarefa difícil, os custos aumentam. Custos de controle e monitoramento estão relacionados com o comportamento dos membros do sistema e aumentam desproporcionalmente com o crescimento do sistema, especialmente com o franqueador expandindo a atuação em territórios mais distantes.

Assim, por conta de pouca experiência, o franqueado pode explorar a concepção do negócio de forma prejudicial em longo prazo para todo o sistema. Portanto, o franqueador deve manter um nível mínimo de controle capaz de prevenir que o franqueado cometa involuntariamente erros de gestão.

Visto como fator crítico de sucesso para as redes de *franchising*, o fluxo de informações na cadeia de suprimentos recebe conotações distintas que vão além do controle dos processos e dizem respeito ao monitoramento do comportamento do franqueado.

## 2.2. Gestão da cadeia de suprimentos

A cadeia de suprimentos, do inglês *supply chain* (SC), sob uma visão ampla, pode ser definida como um conjunto de empresas diretamente envolvidas na produção e no fluxo a montante (*upstream*), no sentido dos fornecedores, e a jusante (*downstream*), no sentido do cliente final, de produtos, serviços, finanças e/ou de informações desde as fontes de matéria-prima até o cliente final (Mentzer *et al.*, 2001).

Adicionalmente, Slack (1993) utiliza três níveis para classificar a cadeia de suprimentos de um produto: Cadeia interna, Cadeia imediata e Cadeia total, assim como representado na Figura 3.

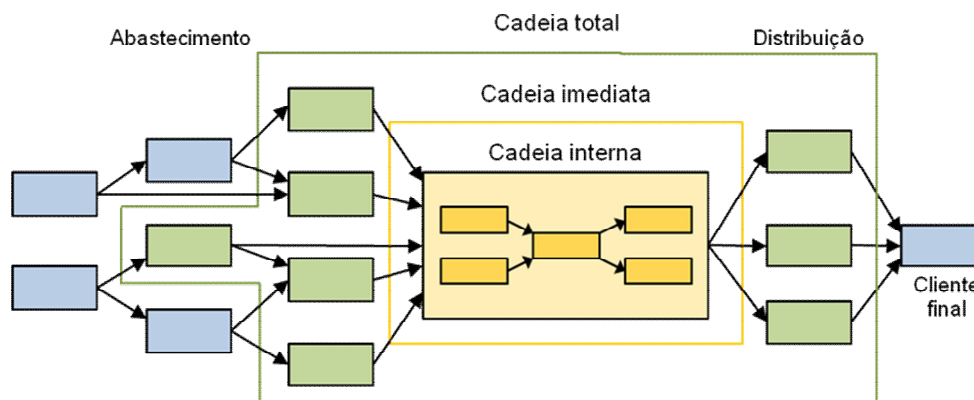


Figura 3 – Cadeias de suprimentos interna, imediata e total  
Fonte: Adaptada de Slack (1993)

Segundo a definição de Slack (1993), os níveis são descritos conforme segue:

- Cadeia interna: compreende os fluxos de informações e de materiais entre setores ou departamentos internos à empresa;
- Cadeia imediata: compreende os fornecedores e clientes imediatos de uma empresa;
- Cadeia total: formada por todas as cadeias imediatas que compõem certo setor produtivo ou de serviços.

Por sua vez, a partir da necessidade de integração entre os atuantes nas cadeias de suprimentos e de uma abordagem sistêmica, surgiu a filosofia gerencial conhecida por gestão da cadeia de suprimentos, em inglês *supply chain*



*management* (SCM), a qual visualiza a SC em sua totalidade, como uma entidade única (Pires, 2007).

A moderna SCM, além dos processos logísticos, conta com a integração efetiva entre os elementos da cadeia, com a demanda por sistemas de informações bem montados entre os parceiros, e com sistemas de custos adequados aos objetivos (Novaes, 2007).

Ballou, Gilbert *et al.* (2000), para capturar a amplitude da natureza da SCM, esclarecem a diferença entre a cadeia de suprimentos e a sua gestão, propondo a seguinte definição:

A cadeia de suprimentos refere-se a todas as atividades ligadas à transformação e do fluxo de bens e serviços, incluindo os seus fluxos de informação de atendimento, a partir das fontes de matérias-primas para os usuários finais. Gestão refere-se à integração de todas essas atividades, tanto internos como externos à empresa.

Esses últimos autores acrescentam que o escopo da SCM envolve múltiplas empresas e o gerenciamento do fluxo de produtos e informação, conforme ilustrado na Figura 4. Essa ilustração apresenta o fluxo a montante – Adquirir – e a jusante – Distribuir – a partir da Empresa, como entidade foco na cadeia de suprimentos.

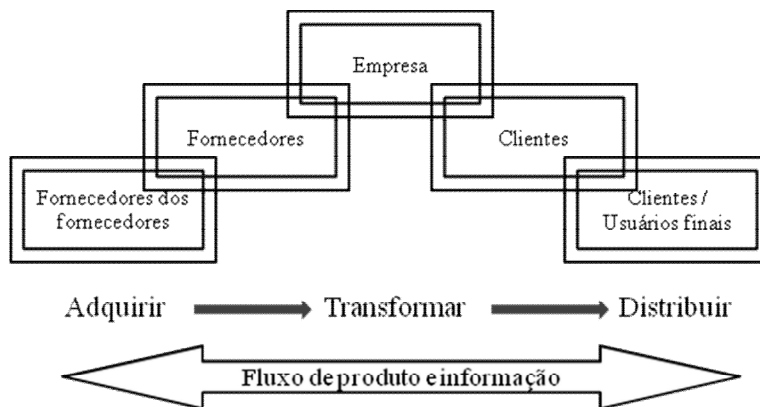


Figura 4 – Escopo da gestão da cadeia de suprimentos  
Fonte: Adaptado de Ballou, Gilbert *et al.* (2000)

O framework conceitual para a SCM criado por Ballou, Gilbert *et al.* (2000), cria três importantes dimensões da SCM, representadas na Figura 5, as quais evidenciam os níveis de coordenação das atividades e processos existentes entre as empresas da cadeia de suprimentos. Segundo os autores, os níveis são descritos da seguinte forma:

- Coordenação intrafuncional – administração das atividades e processos dentro das funções logísticas de uma organização;
- Coordenação interfuncional – coordenação das atividades internas da empresa e entre funções, tais como entre logística e finanças, logística e produção e logística e marketing;
- Coordenação inter-organizacional – coordenação das atividades da cadeia de suprimentos, as quais ocorrem entre empresas juridicamente distintas dentro do canal do fluxo de produtos, tal como entre organizações e seus fornecedores.



Figura 5 – As três dimensões da gestão da cadeia de suprimentos  
 Fonte: Adaptado de Ballou, Gilbert *et al.* (2000)

Um dos fatores de distinção entre essas dimensões é o grau de controle que um gestor do fluxo de produtos tem para atingir a coordenação. Quando a coordenação é estritamente necessária entre as atividades sob a responsabilidade direta do gestor do fluxo de produto, o correto alinhamento entre a responsabilidade e autoridade do gestor para estas atividades facilita a coordenação de armazenagem, de transporte e outras atividades da SC (Ballou, Gilbert *et al.*, 2000).

Contudo, quando as oportunidades da cadeia de suprimentos envolvem áreas funcionais, além da função do fluxo do produto dentro da mesma organização, o controle gerencial se torna mais difícil. Portanto, é mais difícil alcançar a integração quando essas áreas possuem diferentes motivações e recompensas. A gestão do fluxo de produto precisa de agilidade em lidar com as atividades deste escopo e de sistemas de software para suportar uma abordagem ampla da cadeia de suprimentos.

Sob outra perspectiva, Pires (2007) esclarece que por sua característica abrangente e contemporânea, a SCM é uma área multifuncional e três grandes eixos fazem parte de seu escopo, conforme ilustrado na Figura 6, a saber:

- Processos de negócios – abrange os processos de negócios chaves que devem ser executados efetivamente ao longo da cadeia de suprimentos;
- Tecnologia, iniciativas, práticas e sistemas: abrange as tecnologias da informação, as práticas, as iniciativas e os sistemas necessários à execução da SCM;
- Organização e pessoas: abrange a estrutura organizacional e a capacitação institucional e pessoal capaz de viabilizar uma efetiva SCM.

Os três eixos de atuação, arranjados tridimensionalmente, conforme representados na Figura 6, sugerem um modelo que caracteriza a inter-relação entre os três eixos, mostrando a necessidade de um trabalho simultâneo nas três direções e também sinalizando que existe uma escala de evolução em cada um desses eixos, o que pode ser útil como instrumento de gestão (Pires, 2007).

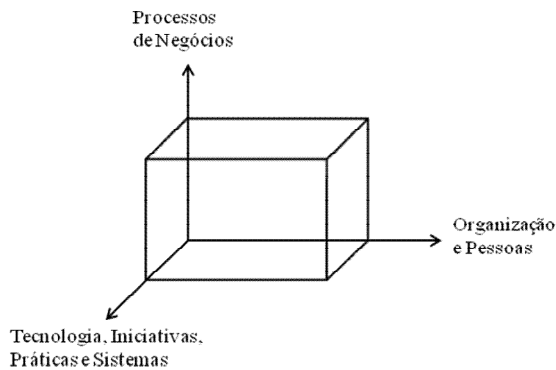


Figura 6 – Três eixos de atuação do SCM  
Fonte: Pires (2007)

Para Li, Yang *et al.* (2009), a gestão bem sucedida da cadeia de suprimento exige ir além das fronteiras de uma simples companhia e requer a integração de processos de negócio entre parceiros ao longo da cadeia. Desta forma, os autores esclarecem que a integração bem sucedida exige fluxo fluente de informação acurada e oportuna através destes parceiros da cadeia de suprimento. A habilidade de gerenciar o fluxo de informação é uma das armas críticas das empresas de ponta da atualidade.

### 2.2.1.

#### Tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos

A SCM, de um lado, exige um fluxo fluente de informações entre as empresas e acompanhamento em tempo real das operações da SC. Do outro, a TI para SCM oferece recursos capazes de formar um completo *framework* de comunicação e troca de informações, o qual se concentrará na redução de assimetria de informação e do tempo de sua disponibilização.

Existe na TI um vasto potencial de gerenciar o fluxo de informação e prover ligações que suportem a comunicação e colaboração ao longo da cadeia de suprimentos. A implementação de TI no SCM integra e coordena o fluxo de materiais, informações e finanças entre fornecedores, fábricas, atacadistas, varejistas e consumidores finais (Li, Yang *et al.*, 2009).

Nesse contexto, os sistemas informatizados para gerenciamento da cadeia de suprimentos provêm visibilidade à informação através do compartilhamento eletrônico, rápido e aberto de comunicações e informações entre os participantes da cadeia. Para os processos serem executados com eficiência, o fluxo de informações deve ser rápido não apenas dentro da empresa, mas também em sua comunicação com os parceiros de negócios, com as empresas de entrega e com o cliente (Laudon, 2007).

Desta forma, a TI, figurando como um dos eixos de abrangência do SCM, conforme descrito por Pires (2007), representa um dos meios atuais e inovadores que viabilizam a execução dos processos de negócios chaves na SCM. O autor complementa relatando que a TI deve ser vista sempre como um meio facilitador para a realização do negócio e para funcionar a contento, necessita da relação de confiança mútua entre os envolvidos.

Quanto à performance das empresas da SC, segundo Closs e Savitskie (2003), esta pode ser melhorada diretamente através do investimento em tecnologia da informação para a logística ou indiretamente através da integração reforçada do cliente e da troca de informação.

Closs e Savitskie (2003), Li e Yang *et al.* (2009), concordam que os benefícios derivam do fato de que TI possibilita compartilhamento de informação e outras formas de colaboração entre clientes e fornecedores.

Estudos recentes vêm mostrando a TI como um habilitador de integração, a qual é o fundamento do SCM. Adicionalmente, o argumento que TI melhora a integração da cadeia de suprimentos é suportado favoravelmente por economias de custo de transação. As determinantes de custos de transação são: frequência da transação, especificidade do ativo, incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista (Li e Yang *et al.*, 2009). Essas determinantes são apoiadas por sistemas de softwares e de comunicação para diminuição de riscos ao negócio.

A TI, de acordo com Closs e Savitskie (2003), reúne softwares que facilitam as atividades logísticas, incluindo pedidos, inventário, armazenagem e gerenciamento de transporte. Para melhor entendimento quanto ao uso da TI na SCM, esses autores subdividem as ferramentas de TI em dois grupos, caracterizados sob dois aspectos, quanto à logística interna e quanto à logística externa, conforme descrito:

- Tecnologia da informação de logística interna: refere-se a aplicações que estão no escopo de uma firma simples e inclui gerenciamento de pedido, operação logística, e sistemas de planejamento em nível da empresa;
- Tecnologia de informação de logística externa: refere-se à comunicação e troca de informação entre firmas incluindo compartilhamento de informação, *Electronic Data Interchange* (EDI) e sistemas de planejamentos inter-firmas.

A TI de logística interna inclui tecnologias que facilitam a comunicação entre departamentos, a troca de informações e processos funcionais. Incluem-se, principalmente, as aplicações transacionais, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP), sendo este o mais importante sistema desenvolvido na década de 1990, o qual facilita finanças, contas, pedidos e integração na manufatura, o *Warehouse Management System* (WMS) e o *Transportation Management System* (TMS).

Por sua vez, a TI de logística externa se faz valer das tecnologias que facilitam a comunicação e troca de informações entre parceiros da cadeia de suprimentos, expandindo sua capacidade de compartilhamento de informação. Essas tecnologias compreendem as interfaces externas ou aplicações que facilitam a efetiva troca de informação, análise e reporte. Closs e Savitskie (2003) citam o EDI e os sistemas baseados na Web como exemplos de tecnologia da informação que facilitam a troca de informação.

O compartilhamento de informações por tecnologias baseadas na Web é capaz de prover um banco de dados central que una as atividades e recursos ao longo da cadeia de suprimentos, da compra de matéria-prima até o serviço ao cliente. A visibilidade do escopo global da cadeia de suprimentos é a chave para aumentar a performance do sistema. Baseados em informações relevantes e acuradas, os participantes da cadeia de suprimentos podem considerar fatores externos e internos para tomarem boas decisões diretamente relacionadas à geração de vendas para os consumidores finais (Simatupang e Sridharan, 2002).

### 2.2.1.1

#### Mapa de TI da cadeia de suprimentos, segundo Chopra e Meindl

Presentes ao longo de toda a cadeia de suprimentos, os sistemas integrados de TI para a gestão da cadeia de suprimento são importantes recursos para o tratamento e análise das informações, colaborando sobremaneira com o direcionamento das decisões e servindo como conectores entre seus participantes.

Assim, para facilitar a identificação e mapeamento quanto ao uso desses recursos na SC, Chopra e Meindl (2003) propuseram um modelo de referência baseado em uma matriz formada por estágios da SC, como uma das dimensões, e pelas fases de decisões, como a outra dimensão, conforme ilustrado na Figura 7. Essas duas segmentações podem mapear qualquer sistema de TI utilizado na cadeia de suprimentos.

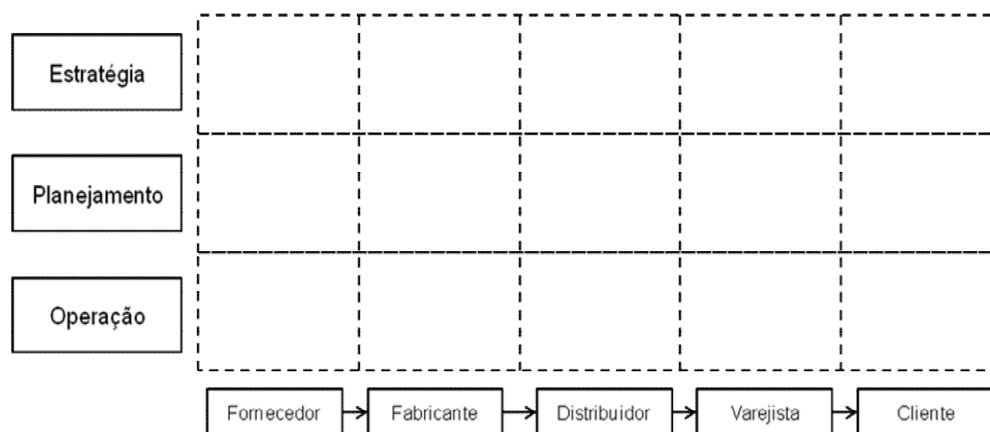


Figura 7 – Mapa de TI da cadeia de suprimentos  
Fonte: Chopra e Meindl (2003)

O eixo horizontal da matriz representada na Figura 7 define o escopo de atuação de um sistema de TI, o qual pode se concentrar em um único estágio ou função dentro do estágio, bem como abranger diversos estágios, oferecendo um escopo mais amplo.

O eixo vertical caracteriza a fase de decisão da SC, a qual é apoiada por um sistema de TI. Nessa dimensão, os sistemas de TI possuem diferentes níveis de funcionalidade e são usados para tomar decisões de estratégia, planejamento ou o de operação da SC, conforme descrito a seguir:

- **Estratégia:** decisões relacionadas às questões de longo prazo, as quais utilizam informações amplas e não detalhadas. São utilizados sistemas de TI analíticos, por concentrarem-se no estudo da informação, direcionados a pessoas de nível mais alto na organização;

- **Planejamento:** decisões relacionadas às questões de médio prazo e centradas no planejamento de alocação de recursos para atender à demanda prevista da melhor maneira possível. Também são utilizados os sistemas de TI analíticos, direcionados a pessoas de nível médio a alto na organização;

- **Operação:** execução dos planos e políticas definidos nos níveis acima. São utilizados sistemas de TI transacionais, os quais lidam com a execução e os registros das transações, possuindo um fluxo intenso de informações. São utilizados por pessoas diretamente envolvidas na execução das transações da SC.

Neste contexto, os sistemas de TI podem ser divididos em sistemas analíticos, os quais buscam aperfeiçoar as decisões da cadeia de suprimentos, e sistemas transacionais, os quais são caracterizados por regras formalizadas, comunicações interfuncionais e foco nas atividades cotidianas das empresas. Este último, forma a base para os sistemas analíticos (Carvalho, 2005).

De acordo com a TI de logística interna, como visto anteriormente, o ERP é o sistema transacional mais utilizado atualmente pelas organizações. Esse sistema possui um escopo amplo por reunir, em tempo real, informações de todas as funções de uma empresa. É formado por diversos módulos interligados entre si, os quais cobrem funções distintas na organização. Apresenta boa capacidade em monitorar as transações e propicia a automação de processos.

Seguindo o modelo de referência proposto por Chopra e Meindl (2003), o ERP abrange horizontalmente todas as funções de um determinado estágio da SC

e tem o seu escopo ampliando com o compartilhamento de dados entre empresas. Quanto ao eixo vertical, concentra-se no nível operacional e avança em parte da região de planejamento, conforme apresentado na Figura 8.

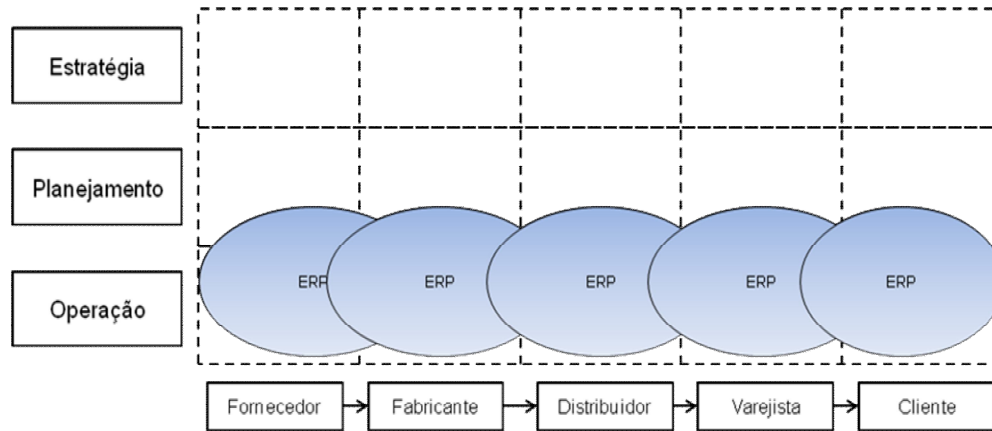


Figura 8 – Mapa do sistema ERP da cadeia de suprimentos  
Fonte: Adaptado de Chopra e Meindl (2003)

Por sua vez, os sistemas analíticos concentram-se nas decisões dos níveis de planejamento e estratégico, e, geralmente, apenas em uma função específica de um estágio da cadeia de suprimentos.

A partir do mapa completo, conforme proposto por Chopra e Meindl (2003) e representado na Figura 9, é possível evidenciar os principais sistemas de TI apropriados à gestão da cadeia de suprimentos, conforme descritos a seguir:

- Aplicativos de compras: centrados nos processos de aquisição que ocorrem entre um fabricante e seus fornecedores. Os sistemas de gerenciamento do fornecedor auxiliam as decisões dos compradores sobre de quem e o que comprar, através de comparações analíticas entre peças e fornecedores. Como exemplo, o *Distribution Requirements Planning – DRP*;

- Planejamento avançado e programação (*Advanced Planning and Scheduling – APS*): aplicativos analíticos que usam os dados de nível operacional coletados por sistemas ERP, e que possuem a responsabilidade de criar programações do que deve ser fabricado, onde, quando e como de ser feito, considerando, simultaneamente, a disponibilidade de matéria-prima, a capacidade fabril e outros itens. São usados para desenvolver cronogramas de produção detalhados na fábrica, planejamento de fabricação e de SC para otimizar o uso dos recursos de fabricação, distribuição e transporte no atendimento à demanda;



- Sistemas de planejamento de transportes: responsáveis por realizar análises para definir como, quando, onde e em que quantidade os materiais devem ser transportados. Possuem capacidade de comparar as informações entre diferentes transportadoras, meios, rotas e fretes;

- Planejamento da demanda: auxiliam na previsão da demanda com a utilização de ferramentas analíticas. Através de dados históricos ou quaisquer informações disponíveis sobre a demanda futura, criam modelos matemáticos para ajudarem na compreensão do comportamento das vendas passadas e a prever a tendência de consumo futuro;

- Gerenciamento da relação com o cliente e automação da força de vendas (*customer relationship management* – CRM e *sales force automation* – SFA): cobrem a automação das relações entre vendedores e compradores, provendo informações sobre o produto e condições comerciais. Disponibilizam em tempo real informações detalhadas sobre o cliente e o produto, de modo que os vendedores direcionem seus trabalhos ou os clientes possam customizar seus próprios pedidos;

- Sistemas de gerenciamento de estoque: responsáveis por executarem a política recomendada para estocagem, considerando os padrões de demanda, dados sobre as previsões, custos, margens e níveis de serviço. Buscam o equilíbrio ótimo entre custos de estoque e custos de esgotamento de estoque;

- Sistemas integrados de controle da produção (*manufacturing execution system* – MES): sistemas focados na operação da produção de uma única instalação fabril. Responsáveis por gerar cronogramas com horizontes de curto prazo e alocar recursos com suas capacidades analíticas;

- Execução de transporte: responsáveis pela execução dos planos de transporte;

- Sistemas de gerenciamento de armazéns (*warehouse management systems* – WMS): acompanham os estoques de um depósito e colocam em prática o planejamento de estoque e as operações corriqueiras de um depósito.

- Gestão da cadeia de suprimento (SCM): referem-se a uma combinação de vários aplicativos citados anteriormente, utilizados para abranger os estágios da SC. São aplicativos focados no planejamento da atividade produtiva e da cadeia de suprimentos como um todo, envolvendo aspectos como a previsão e

gerenciamento da demanda e de alocação de capacidade produtiva. Conseguem abranger muitos estágios da cadeia de suprimentos com seus diferentes módulos, possibilitando um escopo mais global. Recebem do ERP as informações necessárias às análises e possuem um horizonte de planejamento e decisões mais elevado que os sistemas operacionais, pois atingem o nível estratégico de funcionalidade;

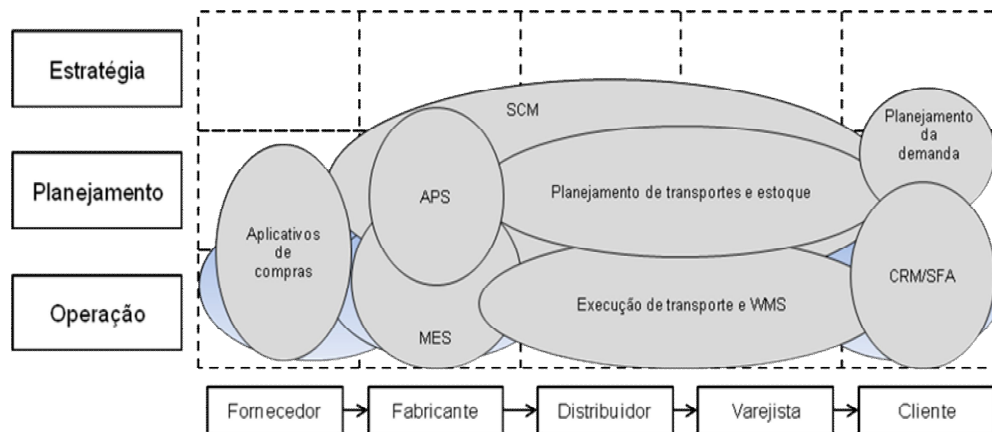


Figura 9 – Mapa de aplicativos analíticos da cadeia de suprimentos  
Fonte: Adaptado de Chopra e Meindl (2003)

Neste modelo referencial, geralmente os aplicativos encontram-se distribuídos por vários estágios da SC no nível de planejamento. Alguns deles expandem-se operacionalmente. O SCM possui grande amplitude, alcançando muitos estágios da SC. E alguns aplicativos, como os de transporte, podem figurar entre outros pares de estágios da cadeia de suprimentos, e não apenas onde estão localizados na Figura 9. O ERP, por representar as funções transacionais e de caráter básico para as organizações, está representado atrás de todas as outras funções.

### 2.2.2. Gestão da cadeia de suprimentos em *Food-Service*

O mercado global para produtos perecíveis, como os produtos refrigerados e refeições preparadas, comuns ao *food-service*, está crescendo devido à mudança de estilos de vida e diminuição global das tarifas. Devido à sua fragilidade e duração limitada, a manipulação desses produtos é muito mais complexa e inclui riscos muito mais elevados em comparação a produtos não perecíveis. As

mercadorias perecíveis representam a maioria das perdas de produtos dentro da indústria de varejo de gêneros alimentícios. Em função do tempo dos produtos mantidos em estoque, dois aspectos são importantes e cruciais: a expedição e as estratégias de reposição, exigindo inúmeras políticas de inventário, as quais podem ser aplicadas em diversas situações (Thron; Nagy *et al.*, 2007).

Consequentemente, as cadeias de suprimentos de gêneros alimentícios operam em um ambiente complexo, dinâmico, o qual o tempo é crítico e a integridade do produto é vital. Exige um elevado grau de certeza de que o alimento vai apresentar uma qualidade determinada. Assim, seis fatores-chave desempenham um papel influente na evolução e desenvolvimento das modernas cadeias de suprimentos de alimentos, a saber (Bourlakis e Weightman, 2008):

- Qualidade – determina o grau de congruência entre as expectativas dos clientes e a sua realização;
- Tecnologia – viabiliza a evolução da cadeia através de um número vasto de inovações e desenvolvimentos em aplicações das pesquisas em biologia, genética, bioquímica, engenharia química, ciência da computação e outras disciplinas para a agricultura, fabricação e distribuição de alimentos, essenciais para a sua integridade, eficiência e capacidade de aumentar a sua produtividade;
- Logística – Processo chave, o qual proporciona maior satisfação aos clientes;
- Tecnologia da informação – apóia a movimentação de produtos e disseminação de informações dos produtos na cadeia de suprimentos;
- *Framework* regulatório – conjunto de regras influenciado pelo ambiente sócio-político e definido com base na legislação nacional e internacional. Reflete o aumento das preocupações dos consumidores acerca de segurança alimentar, rotulagem e rastreabilidade do produto;
- Consumidores – aplicação de análise econômica para obter uma melhor compreensão do comportamento do consumidor e atingir percepção extra para a direção estratégica das mudanças no consumo alimentar. A demanda considera o tipo, o volume, a qualidade e o valor dos alimentos fornecidos.

A qualidade dos gêneros alimentícios está diretamente relacionada à experiência de consumo no ponto de venda. O consumidor moderno, reforçando a importância dos alimentos frescos, espera que a comida na loja seja de boa

qualidade, que tenha uma vida útil decente e que esteja apta para o consumo. Para atender a essas expectativas, a gestão da logística busca garantir a qualidade dos produtos, o que não é uma tarefa fácil, pois entre vários aspectos a serem gerenciados, há a necessidade de um regime de temperatura adequado. Portanto, a SC de alimentos distribui produtos em diferentes temperaturas e, na hipótese de falha nos controles, o produto pode ter suas propriedades e a sua vida útil prejudicadas, podendo causar danos incalculáveis à saúde dos consumidores (Sparks, 2006).

Por sua vez, a habilidade da logística em entregar o que o consumidor final quer, como um processo-chave, depende do grau de integração ao longo da cadeia de suprimentos, da natureza e direção do fluxo de informação e da disponibilidade de informação de mercado sobre o que consumidores atualmente querem (Bourlakis e Weightman, 2008).

A falta de confiança entre os participantes da SC e, provavelmente, o medo de competidores usarem suas informações para obterem vantagens, elevam o potencial de quebra do canal de coalizão. A cooperação entre eles é fundamental para beneficiar a todos e garantir a qualidade dos produtos (Ballou; Gilbert *et al.*, 2000).

Uma questão bastante presente nas relações entre empresas que atuam numa mesma cadeia de suprimentos, segundo Novaes (2007), é a dificuldade de se estabelecer entrosamento mais profundo entre elas, com acordos reais de parceria. Este autor relata que no transporte de produtos resfriados e refrigerados, o qual acontece algumas vezes ao longo da cadeia, conforme representado na Figura 10, não são incomuns os casos em que o motorista do caminhão desliga o sistema de controle de temperatura da carga para economizar combustível, ligando-o novamente quando se aproxima da cidade de destino, afetando diretamente aspectos ligados à segurança alimentar.

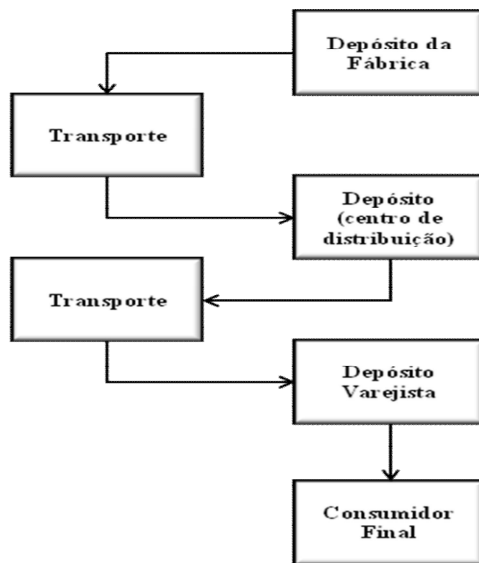


Figura 10 – Distribuição física  
 Fonte: Adaptado de Novaes (2007)

Nesse contexto, o sistema de *franchising* para o *food-service*, em especial, através do contrato de parceria empresarial, cria naturalmente um importante canal de colaboração. Esse modelo de negócio é um facilitador na adoção de ferramentas focadas na integração interindústrias. O fluxo de informações que o franqueador estabelece com os fornecedores e com os franqueados, busca agilizar a sua tomada de decisões e minimizar os estoques intermediários (Mauro, 2007). Desta forma, esse modelo de negócio possui uma predisposição em minimizar a propagação de erro na gestão da demanda na cadeia de suprimentos, diminuindo os efeitos deste fenômeno conhecido por “efeito chicote”, que alterna excesso e falta de inventário.

Sob esta mesma ótica, a segurança alimentar é uma questão da cadeia de suprimentos e que precisa ser compreendida e dirigida por todos os participantes da SC, incluindo os produtores de alimentos, os transformadores, os fabricantes, atacadistas, varejistas, e a indústria de serviços em alimentação. Deste modo, a fim de antecipar e responder eficientemente às necessidades e vontades dos consumidores, a cadeia de suprimentos de alimentos precisa compreender as percepções dos consumidores de alimentos e atitudes em relação à segurança alimentar (Bourlakis e Weightman, 2008).

Sob a perspectiva dos consumidores, como um dos fatores-chave, no negócio de restaurantes de *fast-food*, é fácil entender que a venda de determinados produtos são altamente sazonais, pois pode ser ocasionada por condições

meteorológicas anuais, grandes feriados ou festivais, ou ocorrências regulares de atividades esportivas, férias escolares, etc. Portanto, compreender os padrões sazonais de vendas dos produtos em restaurantes em uma região permite que uma empresa desenvolva planos estratégicos mais benéficos, tais como alterações de cardápio, esforços de marketing em geral e promoções especiais de produtos, bem como, auxiliar no cumprimento de suas metas de vendas e rendimentos (Liu; Bhattacharyya *et al.*, 2001).

### **2.2.2.1. Terceirização de serviços logísticos**

Encontramos na literatura técnica, de acordo com Novaes (2007), diversas definições para prestadores de serviços logísticos (PSL). Em inglês, esse tipo de organização é chamado de *third-party logistics* (3PL) ou *logistics providers*. Em seu trabalho, este autor divulga a seguinte definição para operador logístico, conforme apresentado pela Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML):

Operador logístico é 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 transporte.

O PSL tem competência reconhecida em atividades logísticas, coordenando e integrando essas atividades através do desempenho de funções que podem alcançar todo ou parte do processo logístico de uma empresa. Ele deve propiciar a continuidade do fluxo logístico e permitir a visão de todo o fluxo (Novaes, 2007).

Muito do movimento, armazenamento e manuseio dos produtos alimentícios são realizados por prestadores de serviços logísticos em uma base de terceirização para os produtores e distribuidores de alimentos. Os PSLs podem executar uma gama de serviços logísticos em diferentes níveis da cadeia de suprimentos de alimentos, classificando seus diferentes papéis de diversas maneiras, a saber (Bourlakis e Weightman, 2008):

- Função – compõe várias atividades inter-relacionadas, principalmente de transporte de carga, armazenagem, gestão de estoques, manuseio de produtos e processamento das informações relativas. As empresas podem terceirizar essas atividades individualmente ou em combinações diversas;

- Grau de terceirização – algumas empresas estão preparadas para terceirizar sua operação logística completa, enquanto outras preferem manter uma significativa operação *in-house*. As empresas contratantes são influenciadas por grandes flutuações sazonais na oferta e ou na demanda;

- Nível na cadeia de suprimentos – a cadeia de fornecimento de gêneros alimentícios pode ser dividida em três seções. Distribuição primária é o movimento em massa de alimentos processados a partir de fábricas e de centros de distribuição regional (CDR). Distribuição secundária é a entrega de cargas mistas de múltiplos CDR de varejistas para as suas lojas. O terciário refere-se às entregas locais do armazém do atacadista para os varejistas independentes;

- Grau de exclusividade do serviço – nos últimos anos, muitas empresas se prepararam para relaxar sua insistência anterior em serviços logísticos dedicados, em um esforço para cortar custos. Sendo assim, há oportunidade de melhorar a utilização dos ativos através da combinação de demandas logísticas de diferentes empresas. Os contratados podem agora transportar o tráfego para outras empresas, mesmo em veículos antes dedicados a um cliente;

- Tipo de produto – dentro do setor de alimentos há uma gama diversificada de produtos com diferentes requisitos de armazenamento e manuseio. Para fins de logística, o alimento é geralmente classificado de duas formas:

- Grau de controle de temperatura – a maioria dos produtos alimentícios é armazenada e transportada em um dos quatro níveis de temperatura: congelados, refrigerados, resfriados e temperatura ambiente;
- Características de manipulação – distinção entre produtos a granel e produtos embalados ou unitizados;

- Divisão da propriedade dos ativos – divisão existente entre os contratos logísticos baseados em ativos e somente gestão dos ativos. O primeiro exige que o PSL invista em ativos logísticos. Os contratos de gestão, por outro lado, deixam a propriedade de todos os bens da logística nas mãos do cliente e o PSL assume a responsabilidade pelo recrutamento e gestão do pessoal e operação dos ativos.

Vivaldini *et al.* (2007) descreveram a forma geral de como os participantes da cadeia de suprimentos das redes de *fast-food* se relacionam, conforme representado na Figura 11, caracterizando o importante papel do prestador de

serviços logísticos. Os autores propõem que o PSL faça a gestão das informações e seu repasse, e a administração central da rede de *fast-food* faça a coordenação dos agentes no processo de integração do fluxo de informações. O PSL faz parte da estratégia do cliente, atuando além do suporte à operação.

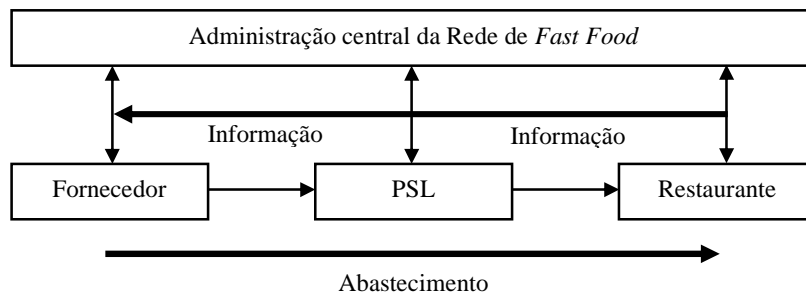


Figura 11 – Cadeia de Suprimentos da rede de *Fast-Food*  
Fonte: Vivaldini *et al.* (2007)

Assim, o PSL é uma extensão da empresa em suas operações, parecida com uma unidade de negócio. O retorno financeiro da empresa contratante está diretamente vinculado ao desempenho do PSL. Com isso, os sistemas de informação podem melhorar o desempenho geral das unidades de negócio, promovendo sinergias e competências essenciais (Laudon, 2007).

Para Bourlakis e Weightman (2008), os PSL têm uma forte presença na maioria dos níveis da cadeia de suprimentos de alimentos e pode fornecer um mix flexível de serviços. Os autores enfatizam que ao terceirizar a sua logística, os produtores e distribuidores de alimentos podem reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço. Contudo, segundo os autores, o setor de alimentos apresenta desafios específicos para os PSL devido à precibilidade e fragilidade de muitos dos produtos, sensibilidade do tempo das entregas e a alta variabilidade nos níveis de transferência de produtos, resultantes da sazonalidade e da atividade promocional.