

CADEIA PRODUTIVA DE LANCHES (FAST-FOOD) E SUA ESTRUTURA E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO EM LAVRAS/MG-BRASIL

Autor (1) Rezende do Vale, Maria Leila, Autor (2) Oliveira, Luciel Henrique
vale.leila@gmail.com (+54) 0376 4437362

(1) Doctoranda en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas. UNaM
(2) Docente e investigador da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV)

RESUMO

A busca de competitividade por parte das empresas tem exigido cada vez mais uma abordagem sistêmica das cadeias produtivas, e estas procuram organizar-se para melhor competir no mercado. Este trabalho analisa os impactos regionais da globalização através da análise da estrutura produtiva e a competitividade da cadeia de lanches (fast-food), na cidade de Lavras (MG). A utilizada neste estudo foi a pesquisa qualitativa contemplada no método do estudo de caso. Os resultados permitem entender o funcionamento rede de suprimentos, e mostram diversos pontos de estrangulamento ao longo da cadeia, além de evidenciar a falta de coordenação entre os agentes que dela participam.

Palavras chave: Fast food, Cadeia produtiva, Agribusiness, Competitividade, Lanches

INTRODUÇÃO

A competitividade intensa das empresas tem exigido cada vez mais uma abordagem sistêmica das cadeias produtivas, e estas procuram organizar-se para melhor competir no mercado. Este trabalho analisa a estrutura produtiva e a competitividade da cadeia de lanches (fast-food), através de um estudo de caso em Lavras (MG). O presente trabalho constitui um estudo exploratório, é uma tentativa inicial de abordar os problemas desta cadeia produtiva e pretende iniciar a discussão em torno deste tema.

O extraordinário crescimento da indústria de fast food foi impulsionado por mudanças fundamentais na sociedade norte-americana. (SCHLOSSER, 2001, p.16). Pode-se mencionar Garcia (2003) que relata que a comensalidade contemporânea se caracteriza pela escassez de tempo tanto para o preparo, quanto para o consumo de alimentos, pela presença de produtos com novas tecnologias de preservação e consumo, pelo deslocamento das refeições de casa para os estabelecimentos fornecedores de comida e pela flexibilização de horários para se alimentar, dentre outras, essas características são produtos do modo de vida urbano atual. Nota-se que a economia de tempo é um dos principais quesitos considerados na procura por alimentos na época atual.

Desta forma a pós modernização, embalada pela globalização, tem imposto novas formas de consumo alimentar, tem afetado nosso paladar e os aportes nutritivos, trazendo novos padrões alimentares, novos costumes, hábitos e práticas alimentares (SANTOS, 2003, p.22).

Na América Latina, o consumo de alimentos está aumentando, como resultado do crescimento econômico e da renda. O “mix” de produtos e a qualidade dos alimentos também estão mudando. Com a participação das mulheres cada vez mais do mercado de trabalho, torna-se natural haver um aumento da demanda por alimentos de conveniência e

do hábito de se alimentar fora de casa. Os EUA lideram essa tendência de comer fora, sendo que quase a metade das despesas do consumidor envolvendo alimentação é com comida fora de casa. As lojas de delivery (entrega de comida pronta), a compra de alimentos pela Internet e os serviços de entrega em domicílio estão em expansão, Folha de São Paulo (13/10/98, p.5-2).

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo exploratório sobre o mercado de lanches, a dinâmica da cadeia produtiva (supply chain), e a gestão do negócio, através de um estudo de caso em Lavras, sul de Minas Gerais. Como objetivos específicos o trabalho visa: (a) descrever o funcionamento do mercado de lanches; (b) descrever o histórico deste mercado no caso analisado; (c) Entender e descrever a cadeia produtiva de lanches.

O estudo partiu das seguintes hipóteses: (a) o mercado de lanches participa de uma cadeia de suprimentos informal, bem estruturada e bem organizada; (b) o negócio de lanches movimenta considerável quantia de recursos e é altamente lucrativo; (c) o mercado de lanches no caso estudado apresenta algumas peculiaridades; (c) a atividade é eminentemente informal, não havendo apelos nem motivos para que os empresários do setor regularizem seu negócio.

METODOLOGIA

Para este estudo, foi utilizada a metodologia da pesquisa qualitativa contemplada no método do estudo de caso. Estudo de caso qualifica como histórico-organizacionais, nos quais o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição e o foco da investigação passa a ser uma parte da organização ou instituição. Para Yin (1989), estudo de caso "é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidências".

A área de estudo foi com os trailers dado sua importância sócio-econômica no setor alimentos caracterizado como lanches noturnos rápidos, apresentando uma alternativa de trabalho e consumo na cidade. Dentre outros aspectos, considerou-se uma análise da cadeia de suprimentos, bem como uma descrição minuciosa do processo produtivo e uma análise do custo de produção de dois produtos comuns em todos os trailers investigados. Surgiu a necessidade de identificar os consumidores de lanches e suas preferências no período de agosto a novembro de 2000.

Foram estudados quatro trailers (A, B, C e D) e um proprietário-fundador (E) estão situados em uma cidade do interior, Lavras, do estado de Minas Gerais e eram localizados em áreas do centro da cidade. Quanto à linha de produtos, o B apresenta maior diversificação de produtos, oferecendo alguns lanches com frutas, filé de peru e lombo. O "B" e "D" tem uma linha de produtos semelhantes. E o "C" oferece os hambúrgueres de carne bovina como estratégia de manter o preço acessível a toda classe social.

Estabeleceu-se, para o estudo da cadeia de suprimento dos trailers, bem como um reconhecimento dos consumidores e suas preferências e estratégias utilizadas para os proprietários de trailers manterem neste mercado tão competitivo. Os instrumentos de pesquisa foram roteiros de observação direta, a coleta quantitativa de dados e a realização de entrevistas com proprietários e funcionários de trailers, consumidores de lanches em trailers, fornecedores, chefe da Vigilância Sanitária, chefe dos fiscais da Arrecadação Municipal, Corpo de Bombeiros.

A análise das informações, proposta por Alencar (1999), foram organizadas em tabela e submetidas a uma leitura minuciosa e exaustiva, iniciando comparações entre os trailers com o intuito de identificar o que existe ou não em comum entre eles. Esse processo foi repetindo, interativamente (análise => trabalho de campo => análise => trabalho de campo...), buscando completar informações e elaborando conceitos para levar a um refinamento analítico.

A seleção dos entrevistados foram com 28 pessoas, sendo 4 proprietários de trailers e um ex-proprietário de trailer sendo o fundador de uma cadeia de trailer na cidade, 14 consumidores de lanches em trailers, um chefe da vigilância sanitária, um funcionário do

corpo de bombeiro, um fiscal de rendas do setor de Arrecadação da Prefeitura Municipal, onde expede o alvará de funcionamento, um chefe dos fiscais da Arrecadação Municipal, dois fornecedores sendo um de frigoríficos e o outro de frigoríficos e outros produtos como lácteos, enlatados e condimentos e três fabricantes de pão de hambúrguer.

RESULTADOS

A indústria alimentícia brasileira é o ramo industrial em segunda colocação em termos de produção no Brasil, estando atrás apenas do setor petroquímico (Alimentos e Tecnologia, 1995). A estabilização econômica, pós Plano Real, modificou o perfil desta indústria, que começou a investir em produtividade. O aumento do poder aquisitivo, o que resultou em uma maior demanda interna. As grandes empresas passaram a investir em marketing. Novos lançamentos também estão sendo utilizados como uma forma de garantir mercado.

O mercado de lanches (fast food) tem sido intenso e continuo o crescimento de lanches (tipo hambúrgueres) no mercado brasileiro. Por trabalhar com produtos de preço acessível, se beneficia da melhoria do poder de compra das classes mais baixas. O Bob's, uma das redes de fast food mais antigas do Brasil, se reestruturou para enfrentar a concorrência. A empresa, fundada em 1952 no Rio de Janeiro por um único sócio, é hoje controlada por vários acionistas. A reestruturação definitiva começou em 1996, quando a rede vendeu suas ações para o Brasil Fast Food Corp e resolveu investir em modernização. Atualmente a rede conta com 832 pontos de venda, 805 franquias e 40 lojas próprias.

Grandes redes como a Arby's e a Subway iniciaram suas operações no Brasil em meados da década de 90. As duas redes tiveram resultados iniciais e investiram em ampliação de lojas e franquias. Apontam como principal concorrência os restaurantes por quilo. Procuram diferenciar seus produtos dos lanches oferecidos pelas cadeias de fast food presentes no Brasil.

O McDonald's - a maior no setor de fast food em todo o mundo- também se reestruturou para adequar-se à nova realidade econômica brasileira. Em outubro de 1996, foi fechado um acordo pelo qual o McDonald's no Brasil passou a ser uma empresa totalmente americana. A matriz nos EUA comprou a participação que era de Gregory Ryan por cerca de US\$ 30 milhões (FRANCO, 1996). Ryan, que detinha 17% numa das três empresas que representavam o McDonald's no país até 1996, continuou no grupo, como presidente da McDonald's do Brasil.

Um mercado paralelo que tem se desenvolvido à margem das grandes redes de fast food, e em mercados bem segmentados, por poder aquisitivo e localização, é o dos chamados "lanches de rua" ou "negócios sobre rodas", pequenos negócios montados em trailers ou veículo para venda de lanches. Em agosto de 1998, a aprovação do projeto de lei que regulamenta a profissão dos "dogueiros" (vendedores motorizados de cachorro-quente) pela Câmara Municipal de São Paulo, abriu precedente para a legalização desta e de outras atividades comerciais em veículos. O texto aprovado só faz referência aos "vendedores autônomos do sanduíche cachorro-quente", mas a medida poderá beneficiar mais pessoas se for ampliada à comercialização de qualquer tipo de lanche, luta que ainda está em curso. Pelo texto aprovado, o empreendedor tem que obedecer "as condições mínimas de higiene" impostas pela Secretaria Municipal do Abastecimento, realizar cursos sobre a preparação de lanches e permanecer estacionado na região delimitada pela prefeitura, além de afixar em local visível a autorização para a venda, (Folha de São Paulo, 23/Ago/98).

A empresa Pipocar (desenvolveu para o evento um equipamento de hot dog que pode ser instalado em qualquer carro). O kit de hot dog custa em torno de R\$ 1.500,00. O sistema é exclusivo para hot dog, e custa cerca de R\$ 1.500,00 (De Moura, 1997).

Na década de 80 iniciou-se na cidade o hábito de comer lanches em trailers. O precursor foi um trailer perto da igreja mais antiga da cidade, num ponto bem central de concentração dos jovens da cidade. Este proprietário além deste trailer, outro em uma cidade próxima. Sendo obrigado a remover seu trailer, por ser uma área municipal com projeto de construção de uma praça, e já havia muitos concorrentes na cidade, o precursor resolveu mudar o ramo de atividade. Na mesma época, surgiu um trailer próximo, mais centralizado no ponto de

encontro da juventude. Daí surgiu a idéia de implantar uma cadeia de trailers pela cidade, situando em vários pontos da rua central. Cada novo trailer aberto, foi sendo repassado para cada irmão do proprietário começar a fazer “um pé de meia”. Na mesma época, o proprietário adquiriu um caminhão-trailer e viajava para eventos festivos na região, como “Festival da Canção”, levando o nome do sanduíche e tornando cada vez mais conhecido.

O sanduíche é caracterizado como um lanche noturno e rápido, sem perder tanto tempo para apreciá-lo. O horário de funcionamento é semelhante para todos, iniciando os preparativos a partir das dezoito horas e abrindo para o público aproximadamente dezenove horas e ficava aberta a noite toda, se necessário, dependendo do movimento de consumo. A faixa etária consumidora varia de 13 a 40 anos, mas a maioria dos clientes é jovem. Tem trailer que caracteriza por uma clientela mais familiar. Tem trailer que sua clientela são jovens e famílias de classe média alta, que utilizam muito o serviço de entrega à domicílio. Durante a semana, o movimento é menor, sendo específico mais para estudantes, trabalhadores e às vezes, alguns casais de namorados. No final de semana, o movimento é maior atendendo até o amanhecer para os boêmios saindo de festas populares e bailes.

Atualmente, têm-se vários trailers desta cadeia iniciada na década de 80, em que os irmãos continuam com a atividade mantendo o mesmo nome, mas o proprietário fundador não tem mais trailer, repassando seu último trailer para seu filho. Ele disse que ganhou muito dinheiro, mas não soube aplicar, deixando na poupança e que com o governo Collor seu dinheiro foi bloqueado e depois ficou desvalorizado. Assim, desgostou, devido a muito trabalho que exige, preferindo trabalhar em sua pequena propriedade rural e atualmente, tem uma lanchonete que construiu e toma conta junto com a esposa.

O crescimento de trailer na cidade foi imenso, a maioria dos trailers abertos foram por pessoas que trabalharam com a família citada anteriormente. Um dos fornecedores informou que na cidade possui 83 trailers. A prefeitura não tem informação sobre o número exato de trailers na cidade. Para abrir um trailer na cidade, basta ter um alvará que é adquirido após o preenchimento do requerimento próprio que é encaminhado para a Superintendência Municipal de Vigilância Sanitária que marcará um horário para realizar a fiscalização se estão de acordo com as normas de funcionamento que são determinados pela lei municipal nº 2.328, de 13 de junho de 1997 e juntamente com o Corpo de Bombeiros, e um laudo de vistoria para obter o alvará. O chefe da vigilância sanitária expôs a deficiência de fiscais que tem tornado o trabalho precário, sendo que, as fiscalizações ocorridas são apenas com os trailers que procuraram para renovar o alvará. No setor de Arrecadação da Prefeitura Municipal informou também que não existe fiscalização e que a renovação é realizada apenas por aqueles que procuram o setor. A desvantagem para quem não procura é apenas o risco de ser fiscalizado e ter que regularizar a situação.

A cadeia produtiva pode ser entendida como a rede de inter-relações entre os vários atores de um sistema industrial, que permite a identificação do fluxo de bens e serviços através de setores diretamente envolvidos, desde as fontes de matéria-prima até o consumidor final do produto objeto de análise. No caso dos trailers de lanches, a cadeia produtiva tem início na agropecuária e alguns produtos já industrializados (hortifrutigranjeiros, pão de hambúrguer, produtos de Laticínios - mussarela ou queijo prato, carne de hambúrguer, filé de frango, de peru e de porco, lombo, presunto/apresuntado e bacon, milho verde, sachês de condimentos, batata frita – palha, embalagens-saquinhos, copos descartáveis, canudinhos, guardanapos, e bebidas (refrigerantes, sucos e cerveja) e consumidor final.

CONCLUSÃO

Uma característica que ficou evidenciada que o mercado de lanches é formado por empresas familiares, onde a maioria dos proprietários iniciou a atividade, solteiro e que conheceram suas namoradas freqüentando os trailers e se casaram e as esposas ajudam na atividade. Apenas os proprietários do “C” que trata-se de duas amigas. Foi observado é que a maioria dos trailers abertos na cidade, os proprietários tiveram alguma experiência trabalhando em outros trailers. Apenas o proprietário do trailer “D” disse ter aberto por conta e nunca trabalhou em outros trailers. Não é necessário ter firma registrada para ter

um trailer na cidade. Basta ter um alvará cedido pela prefeitura tendo laudo da vigilância sanitária e do corpo de bombeiro local.

Foi investigada a informalidade na compra da maioria dos produtos adquiridos pelos trailers. Constatou-se entre 10 a 15 fornecedores e apenas dois só fornecem para firmas registradas e tem quantidade mínima de venda. O maior fornecedor de trailers da cidade representa um frigorífico e tem uma firma atacadista exige apenas CPF do proprietário caso não tenha firma registrada para emitir nota fiscal.

Todos os proprietários demonstram que administram sua atividade através da experiência prática. Apenas os proprietários do "C" tem formação administrativa em ciências contábeis e fazem um planejamento e controle mais formal. Os outros apresentaram alguma técnica administrativa formalizada. Os planejamentos são avaliados baseados na venda média demandada. O controle de estoque é adquirido à medida que observou necessitar de mais. Os pedidos de matéria-prima são adquiridos de acordo com a necessidade demandada. O controle de capital de giro é baseado nas anotações de pedidos feitos e sanduíches vendidos. Junta toda a receita e vai pagando as despesas. Os proprietários dos trailers "A", "B" e "C" tem contadores que dão algumas orientações sobre lançamento de notas. O investimento em propaganda tem sido através de rádio, jornal, outdoor, além de distribuição de cardápio. O "A" e "B" investem anualmente em pinturas e nova visualização do ambiente. Os resultados permitem entender o funcionamento da rede de suprimentos, e mostram diversos pontos de estrangulamento ao longo da cadeia, além de evidenciar a falta de coordenação entre os agentes que dela participam e as informalidades existentes no processo de comercialização dos proprietários dos trailers com seus fornecedores e no controle contábil/administrativo financeiro. Esta falta de coordenação faz com que não exista uma estratégia de produção em nível da cadeia como um todo, sendo que cada segmento trabalha isoladamente, resultando na perda de competitividade da cadeia produtiva e processo de tomadas de decisões para implementar inovações e enfrentar a concorrência.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E., (1999) Introdução à metodologia de pesquisa social, Lavras: Gráfica Universitária/UFLA, 125p.
- YIN, R. K. (1989) Case study research: design and methods. Newbury Park, CA: Sage Publications, p.23.
- CONSUMIDORES estão diversificando suas dietas. (1998) Folha de São Paulo. Agrofolha p.5-2, 13/Out/1998.
- PIRES, Claudia. (1997) Fast food investe em serviço. Folha de São Paulo. 24/Mar/97 p. 2-16.
- GARCIA, Rosa Wanda Diez. (2003) Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. Revista de nutrição, Campinas, v.16, n.4, out/dez.. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S1415-52732003000400011&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 01/06/2007.
- FRANCO, Célia de Gouvêa. (1996) McDonald's compra a parte de brasileiro. Folha de São Paulo. 15/Out/96 2-5.
- "HOT-DOG" abre novas oportunidades. (1998) Folha de São Paulo, 23/Ago/98 p.3.
- DE MOURA, Rosângela. (1997) "Sobre rodas" aumentam. Folha de São Paulo, 05/Out/97 p.9-3
- SANTOS, Carlos Roberto Antunes Dos. (2005) A alimentação e seu lugar na história: os tempos da memória gustativa. História: questões & debates, Curitiba, n.42. Disponível em: <http://calvados.c3sl.ufpr.br/ojs2/index.php/historia/article/viewFile/4643/3797>. Acesso em: 01/06/2007.
- SCHLOSSER. Eric. (2001). País fast food: o lado nocivo da comida norte americana. São Paulo: Ática.