

AULA ATIVIDADE: CADEIA DE ABASTECIMENTO

ATIVIDADE EM GRUPO LEITURA E DISCUÇÃO DO TEMA.

O GRUPO DEVE ELABORAR UMA DISSERTAÇÃO DE UMA LAUDA SOBRE O CASO GIRAFFAS.

GIRAFFAS UM ESTUDO DE CASO

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
OBJETIVOS.....	5
METODOLOGIA.....	5
DESENVOLVIMENTO.....	5
A REDE GIRAFFAS.....	5
Franquias.....	5
Logística de Alimentos.....	6
Just in time.....	8
Parcerias.....	10
CONCLUSÃO.....	11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	12
ANEXOS.....	13

1. INTRODUÇÃO

A logística objetiva-se em amenizar todas as dificuldades existentes entre a produção de bens e serviços, para posterior consumo. A globalização e o comércio instável aceleraram esse processo, tornando a logística uma questão estratégica para atender as necessidades de produtores e clientes.

Pretende-se neste estudo de caso, demonstrar a gestão logística da rede Giraffas pois são muitas as oportunidades de aumentar a eficiência da cadeia de suprimentos, através de um bom gerenciamento logístico.

O Giraffas surgiu em 1981 com a primeira loja em Brasília, atuando no mercado de alimentação rápida. Inicialmente os sócios eram dois amigos Carlos Guerra e Ivan Aragão. Hoje, a rede esta presente em todos os estados e é uma das maiores empresas brasileiras de *fast food*.

Atualmente com seis sócios, o Giraffas atua no mercado de franquias e obtém um dos maiores crescimentos do setor. O Giraffas começou o seu processo de expansão adotando o sistema de franquias, seguindo a estratégia de oferecer aos clientes refeições rápidas, incluindo os sanduíches. Este sistema permitiu a instalação de lojas em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Paraíba.

A rede brasileira esta entre as quatro maiores do país em vendas e em número de lojas, vendendo cerca de 40 mil refeições por dia entre grelhados e sanduíches. Dentre os seus clientes em potencial estão jovens e os profissionais que buscam alimentação fora do domicílio.

O Objetivo do Giraffas é “aliar a qualidade e o padrão das grandes redes de refeição rápida ao sabor e à diversidade de cardápio que os brasileiros gostam, com pratos que incluem: arroz, feijão, ovo frito, bife bovino, filé de peixe, filé de frango, hambúrguer e salsicha e carnes grelhadas”.

Para garantir todo o sucesso de suas redes e o desenvolvimento organizacional de sua empresa, o Giraffas precisa ter uma eficiente Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) o que engloba o processo logístico das lojas que contemple desde a formulação de estratégias de produção até a distribuição do produto para o seu cliente final, com uma eficiente parceria com seus fornecedores e clientes.

O ambiente de negócios cria demandas cada vez maiores em fornecer produtos e serviços mais rapidamente e de modo pontual. A rede Giraffas participa de uma cadeia de suprimentos e o gerenciamento da mesma, depende da complexidade dos seus produtos, da disponibilidade de fornecedores, com menores custos.

Em relação a Gestão da Cadeia de Suprimentos, algumas questões nesse trabalho serem analisadas. Dentre elas: as franquias, a logística de alimentos, as parcerias e o *Just in time*.

. OBJETIVOS

Este trabalho visa compreender como funciona a função logística da rede Giraffas, além disso, aliar neste estudo de caso, os conhecimentos aprendidos em sala de aula, bem como, buscar alternativas e ferramentas necessárias para melhor gerir a rede, proporcionando um melhor nível de serviço ao cliente, e claro, otimizando a sua eficiência e a redução de custos, contribuindo, assim, para uma maior competitividade da empresa .

3. METODOLOGIA

Inicialmente, o grupo entrou em contato com o sócio da rede Giraffas, Cláudio Miccieli, onde o mesmo se propôs ajudar na elaboração do trabalho. Ele contribuirá respondendo um questionário acerca das técnicas escolhidas pelo grupo e passará informações sobre como a empresa funciona. O grupo também realizará uma visita em uma das franquias para conhecer como funciona a cadeia de suprimentos, além de consultar a WEB para obter maiores informações.

4. A REDE GIRAFFAS

A rede Giraffas têm como objetivos principais disponibilizar para os consumidores refeições rápidas visando satisfação com qualidade, comodidade, preço justo, inovação e praticidade. Para realizar seus objetivos a rede opera na forma de franquias que podem ser instaladas em shoppings, hipermercados, rua, aeroportos e até em universidades. O preço de uma franquia da rede varia conforme o ponto escolhido.

4.1 Franquias

A franqueadora dispõe de um sistema de logística e distribuição centralizados que permitem oferecer produtos de qualidade a preços competitivos; uma equipe de consultores, que visita as lojas para conceder apoio operacional desde a fase de pré-inauguração e durante seu funcionamento; e o departamento de RH fornece serviços de recrutamento, seleção e treinamento. O fundo de marketing da rede é administrado por uma co-gestão entre a franqueadora e a associação de franqueados, portanto a aplicação dos recursos são decididos em conselhos de marketing, o que garante a participação do franqueado na decisão e transparência na aplicação dos recursos.

Os clientes do Giraffas são crianças, adolescentes e adultos das classes B, C e D. Atualmente a rede está presente em 14 estados do País e já estão previstas abertura de lojas em três novos estados. Para cativar o público infantil a rede investe nas Girasurpresas, brindes infantis concebidos para unir educação e entretenimento, ou seja as crianças aprendem ao

mesmo tempo em que brincam.

4.2 Logística de Alimentos

A Logística consiste no planejamento, aplicação e controle de matérias-primas, bem como a estocagem de produtos acabados e semi-acabados e sua posterior distribuição, com o objetivo de atender todos os seus clientes.

De acordo com Bustamante (1998), o gerenciamento da logística busca maximizar o valor econômico dos produtos ou materiais por estarem a disposição aonde eles são necessários, na hora em que são necessários, e a um custo razoável.

Para que os objetivos da logística sejam alcançados e concomitantemente o gerenciamento da logística seja efetivo, necessita-se de uma integração eficiente e eficaz das seguintes atividades, veja a figura 1.

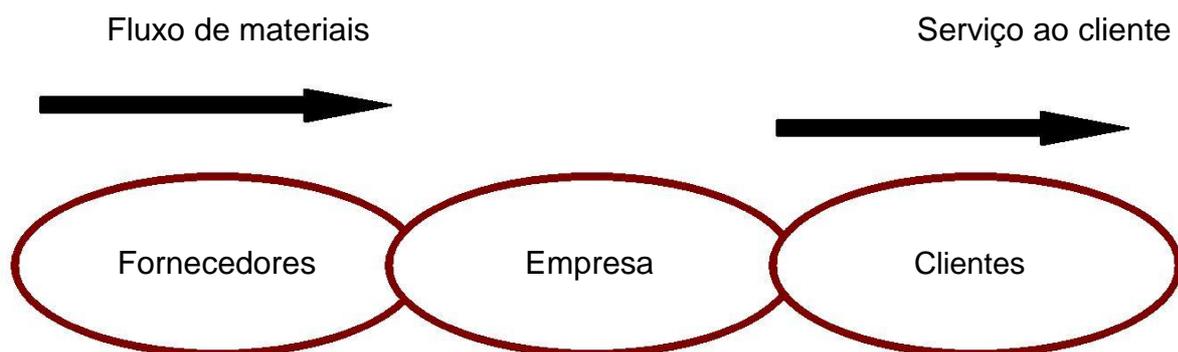


Figura 1 – Integração desejada da logística

Um centro de distribuição alimentício deve ser um meio de minimização de custos e dar apoio ao processo de venda e pós-venda. Mas com a volatilidade do mercado tudo é dificultado, tornando deficiente a operacionalização dos *mix* de produtos ofertados; dos pedidos mais freqüentes e cada vez mais personalizados; a competição embasada no ciclo de pedidos e na qualidade que se deve ofertar.

A logística, atualmente, tem se destacado mais intensamente, como uma solução no gerenciamento das empresas, pois estas perceberam que na integração de produção-distribuição, otimizam os sistemas de transporte e de armazenagem dos produtos.

A logística dos produtos, na rede Giraffas é feita por uma empresa chamada *Fast & Food*, especialista na área, essa empresa tem centros de distribuição em São Paulo e Brasília,

além de um centro de apoio em Pernambuco.

A *Fast & Food* adota o conceito *One Stop Shop*, ou seja, todo *mix* de produtos em uma única entrega. De acordo com a operadora de logística, que atende outras empresas do setor como *China in Box*, *Domino's Pizza* e *Friday's*, os procedimentos de atendimento ao franqueado passam por um planejamento de demanda, negociação com fornecedores e armazenagem. A maior parte do transporte das mercadorias é feito por caminhões. Já durante a expedição, as cargas são conferidas e consolidadas, obedecendo as prioridades de entrega por tipo de carga, temperatura e compartimento dos veículos. Na figura 2 esta esquematizado a logística da rede Giraffas proporcionada pela *Fast & Food*.

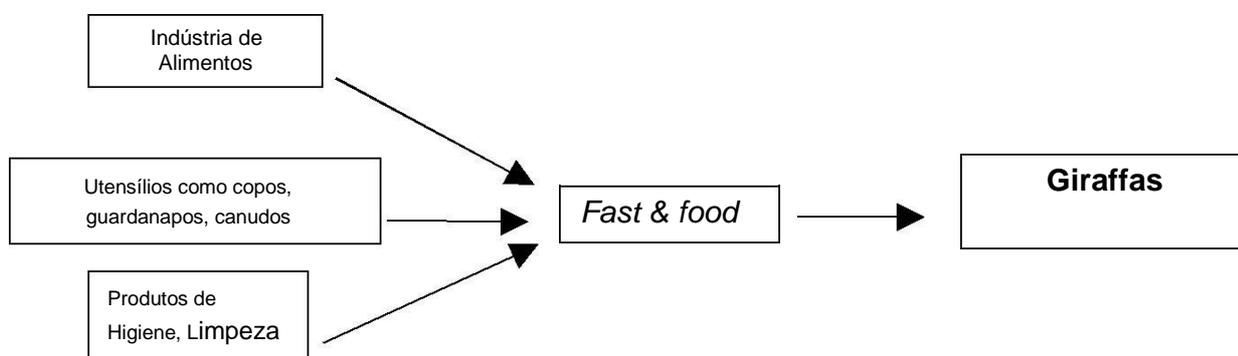


Figura 2. A logística proporcionada pela empresa *Fast & Food*.

Dentre as vantagens da terceirização da logística da rede, pode-se destacar a entrega programada dos produtos, menor área de estocagem nas lojas, desenvolvimento de produtos e fornecedores, controle de informações, padronização das franquias, problemas e soluções centralizados em um único ponto, estabilidade de preços e ganho de concentração no foco do negócio.

Para Miccieli, a *Fast & Food* não é responsável apenas por fazer a distribuição dos produtos, também é responsável por desenvolver produtos para facilitar a vida das redes de franquias, encontrar o fornecedor certo, administrarem o fluxo do produto e às vezes auxiliar na criação de políticas gerenciais. Para concretizar seus objetivos, a *Fast & Food* conta com um verdadeiro laboratório a serviço da equipe.

O Sistema de distribuição de alimentos para a rede Giraffas exige um alto grau de organização por parte dos franqueados no momento da realização dos pedidos, pois a rede Giraffas possui apenas dois centros de distribuição que abastece as franquias apenas duas vezes

por semana.

O grupo H observou que devido à expansão da rede, apenas esses dois centros de distribuição não a atende de forma eficaz, muitas vezes faltam alimentos nas franquias e conseqüentemente interfere na escolha dos pedidos dos clientes.

Ao questionar um dos gerentes de uma franquias sobre esse assunto, o mesmo informou que a rede encontrou uma solução temporária, a criação de centros de apoio onde os franqueados podem comprar produtos em pequenas quantidades quando faltar tais produtos entre uma entrega e outra.

Em curto prazo, a medida atende as necessidades dos clientes, mas em longo prazo, pode tornar os produtos mais caros, pela aquisição ser em pequenas quantidades. Miccieli também afirmou que devido às limitações em sua estrutura a rede já recusou propostas de abrir pontos de vendas em outras localidades.

4.3 Just in time

Entre os métodos de gestão desenvolvidos no setor industrial alimentício destaca-se o *Just-in-Time (JIT)*, que apresenta uma filosofia de enxugamento, simplificação e melhoria contínua do processo produtivo (Corrêa e Gianesi, 1993).

Duarte (1991) afirma que, mesmo não produzindo bens tangíveis, as empresas de serviços geram produtos que têm um custo, possuem qualidade, sofrem transformação da matéria-prima e são consumidos, ou seja, não impede a utilização de técnicas de gestão industrial.

A analogia entre os serviços alimentícios e um sistema de produção industrial pode ser observada na figura 3. Um serviço não pode ser estocado e deve ser produzido no tempo e na forma em que o cliente o exige, sendo o seu consumo simultâneo a sua produção.

FORNECEDORES	INPUTS INSUMOS	PROCESSAMENTO	OUTPUTS PRODUTO FINAL	CLIENTES
Fornecedores Clientes	Informações Matéria Prima Fornecedores Mão de Obra Equipamentos Energia	Pedidos Preparação dos alimentos (Processos que agregam valor)	Produtos Serviços	Cliente Gerentes Acionistas

Figura 3- O serviço alimentício.

Um dos temas desse trabalho é abordar o *just in time* da produção dos alimentos nas franquias. O grupo observou que na produção das refeições, grande parte dos alimentos, como arroz, feijão, a farofa, saladas, legumes são produzidos antes do pedido do cliente. Esses alimentos são feitos e colocados em estufas e as carnes são feitas após o pedido do cliente.

Dessa forma existe um funcionário responsável por fritar a batata, outro que fica na chapa para fritar as carnes e ovos, mais três funcionários responsáveis pela montagem dos sanduíches e todos os pratos é supervisionado por um nutricionista. Além de um gerente que acompanha o processo e verifica se está ocorrendo de forma eficaz as inúmeras variáveis responsáveis para o desenvolvimento das atividades.

Na confecção dos sanduíches também é da mesma forma, os alimentos perecíveis como tomates, alfaces, cebolas já são cortados para que a equipe ganhe tempo na montagem do sanduíche. Dessa forma, o cliente faz o pedido, o mesmo é processado pelo sistema da rede, gerando dois códigos que é um entregue para o cliente, e outro para o responsável pela produção da refeição. Em seguida, a equipe da cozinha monta o sanduíche ou a refeição no menor tempo possível, e o coloca próximo ao balcão onde se encontra mais três funcionários responsáveis por servir a bebida, colocar a batata e o sanduíche na bandeja, fazer uma última conferência se o pedido está correto e chamar o cliente para fazer a entrega do pedido.

Observa-se que em horário de pico os clientes reclamam da demora em entregar os pedidos e comparam o serviço oferecido pelo Giraffas com o de outros concorrentes. Mais o gerente de uma das franquias argumentou que é mais seguro disponibilizar o serviço da forma que está, pois o diferencial do Giraffas está aí, as refeições são servidas para o cliente ainda quente e essa é uma garantia de um produto saudável.

A figura 4 mostra como funciona a produção dos alimentos e o atendimento ao cliente.

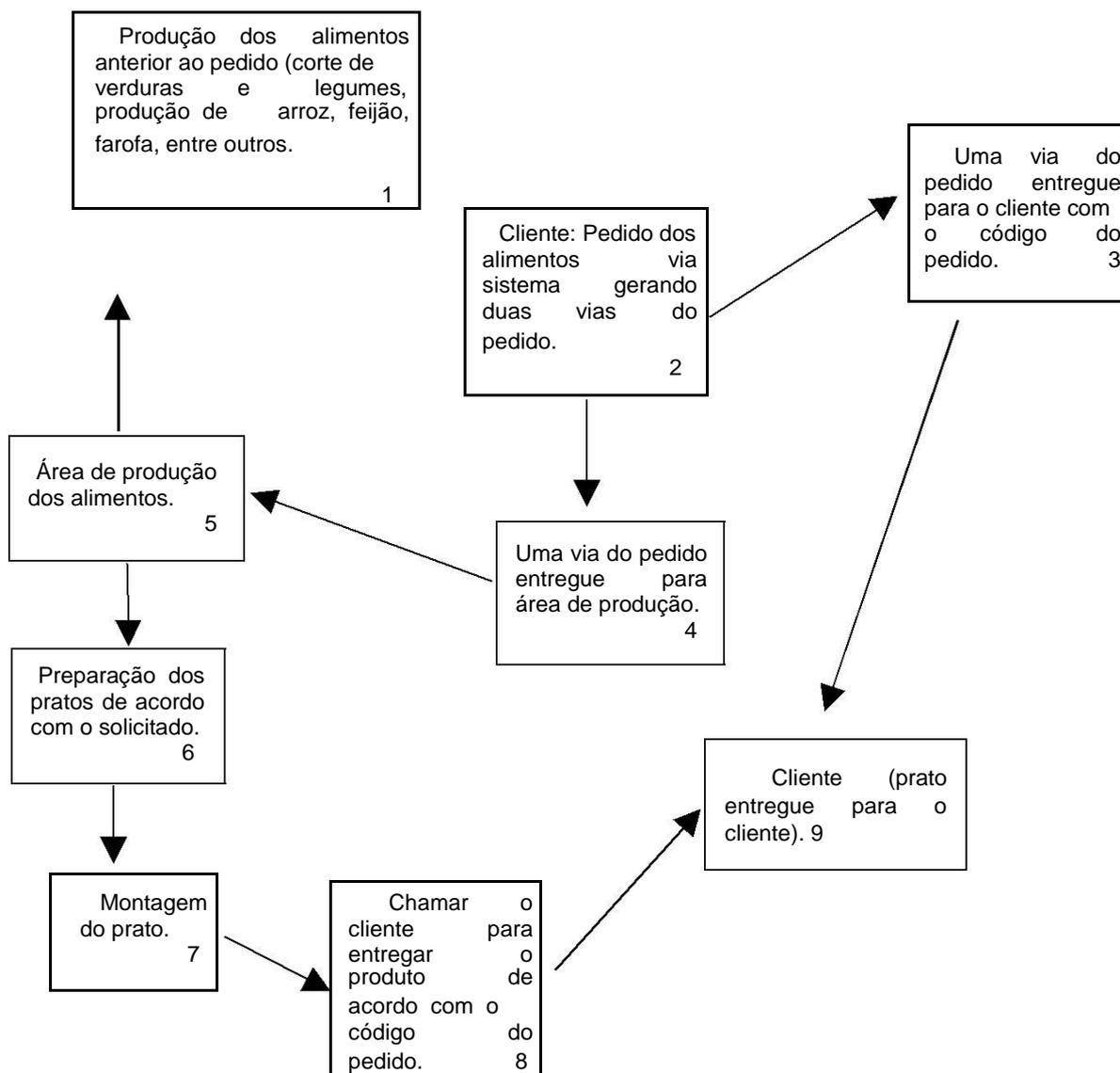


Figura 4- Atendimento ao cliente e produção dos alimentos.

4.4 Parcerias

A globalização retrata o crescimento da concorrência comercial, o mercado se torna competitivo, e prevê-lo, não é uma tarefa fácil de ser realizada. A logística é um condutor dessa transformação na produção e um modo de realizá-la é a formação de parcerias logísticas.

As empresas que utilizam o sistema de parcerias podem aumentar sua criatividade e flexibilidade, e reduzir seus custos, por meio da utilização das competências de cada um dos elementos que compõem a cadeia de suprimentos e dá maior integração entre estes elementos.

As parcerias definem um meio de se obter diferenciais competitivos, neste modelo a relação de parceria é vantajosa para ambos os lados, pois terá uma maior economia de cooperação, redução de estoques, demanda estável, melhor planejamento, etc.

A rede Giraffas com o objetivo de obter uma maior flexibilidade e redução de custos

adotou um relacionamento de parcerias com seus fornecedores. Muitos autores, conceituam este tipo de relacionamento como sendo *Value Adding Partnership* (VAP), ou seja, um conjunto de empresas independentes que trabalham juntas para gerenciar o fluxo de bens e serviços ao longo da cadeia de suprimentos.

Esse tipo de parceria pode proporcionar muitas vantagens, dentre elas podemos citar: uma duração dos relacionamentos, quantidade e qualidade do pedido, estratégia de transporte, frequência das comunicações com o fornecedor, uma maior dinâmica de compra, programação das entregas, entre outras.

As parcerias podem aumentar o desempenho e a competitividade das organizações desde que sejam feitas com base na análise dos riscos e benefícios da mesma. Devendo ser baseado na confiança mútua entre os envolvidos e no compartilhamento de experiências. O Giraffas mantém vários níveis de cooperação na sua Cadeia de Suprimentos dentre os principais relacionamentos pode-se destacar a cooperação multilateral com a empresa *Fast & Food*, citada anteriormente. Também são parceiros do Giraffas a *Coca-Cola*, *McCain*, a *Polenghi*, a *DPZ*, *Umbigo do Mundo*, dentre outros.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho resultou do levantamento de informações da rede Giraffas, sob o aspecto logístico, entre outras técnicas empregadas na empresa. Observou-se que os serviços desenvolvidos pela logística, quando eficaz, permitem a disponibilização de matérias primas até o atendimento dos seus clientes de forma rápida, com uma refeição padrão e de qualidade.

De acordo com os objetivos desse trabalho, observou-se que a organização encontrou dificuldades em relação ao sistema de entrega de matéria-prima. A terceirização do serviço precisa ser reformulada para que as franquias possam se desenvolver melhor, ou seja, para que o Giraffas garanta o sucesso organizacional é preciso uma maior integração entre as franquias a empresa *Fast & Food* e os fornecedores. Pois com essa integração aumentará a precisão na programação dos fornecedores e garantindo que as mercadorias sejam entregues a todos os pontos de venda no momento adequado à sua utilização.

Para o sucesso na implementação de estratégias de operações de logística na rede Giraffas seria uma boa ferramenta a administração adotar um sistema de avaliação de desempenho quanto aos serviços prestados pela empresa *Fast & Food*. Além disso, a organização poderia criar outros centros de distribuição para que as franquias tenham mais liberdade com a estocagem de alimentos.

Em relação ao *Just in time* de produção dos alimentos, para dar conta dos pedidos de forma ágil às franquias precisam investir em treinamento de seus funcionários, pois para operar com alimentos é preciso estar atento à temperatura de manuseio e estocagem, data de validade e controle de qualidade dos produtos. E como se trata de *fast food* a precisão em atender o cliente

deve ser primordial.

E para atingir a excelência em logística, um fator necessário é conseguir simultaneamente a redução de custos dos produtos e uma melhoria do nível de serviço ao cliente. A busca conjunta desses elementos acaba com o *trade-off* entre custos e qualidade de serviços.

Ao escolher o Giraffas, o grupo levou em consideração a localidade e por ser uma empresa proveniente de Brasília, apesar disso o grupo não conhecia nenhum representante que atuasse diretamente na empresa, somente um colega de classe da Universidade de Brasília que passou o contato.

O grupo H teve dificuldades em entrar em contato com a empresa, pois a pessoa responsável em ajudar estava em outro país, foi produzido o questionário e enviado por e-mail e por telefone. Foram feitos também, a pesquisa na WEB e visita a uma franquía situada em um shopping de Brasília. O grupo é composto por uma dupla e encontrou dificuldades em coordenar o tempo que foi extremamente curto para concretizar o objetivo desse trabalho.

Dessa forma o grupo H observou que gerir uma Cadeia de Suprimentos não é algo simples, exige do administrador habilidade e criatividade para coordenar todos os processos de forma a garantir o sucesso organizacional. O cuidado ainda é maior se tratando do mercado de refeições rápidas que cresce gradativamente, onde a concorrência busca alternativas para se manter competitiva com a inovação de produtos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COELHO, Estevão Fraiha de Souza. SOUZA, Eustáquio Rabelo de. BUSTAMANTE, Leandro. *Logística: Gerenciando a Transformação na Produção*. Minas Gerais, 1998.
- PIRES, Sílvio. R. L. *Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management). Conceitos, estratégias, práticas e casos*. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, André Moraes dos. MAÇADA, Antônio Carlos Gastaud. *Just-in-time na Distribuição de Suprimentos no Ambiente Hospitalar: O Caso de um Hospital Privado*. PPGA/ EA/ UFRGS, 2003.
- SOARES, Júlio Cesar. SIQUEIRA, Lauro behr. *A Logística na Elegê Alimentos S.A.* Ijuí/RS, 2000.

7. ANEXOS

Giraffas: distribuição terceirizada



Sala de Imprensa- Giraffas cresce mais que o setor em 2007

Rede expande atuação e melhora seus índices

O Giraffas registrou em 2007 um crescimento de 25% no seu faturamento em relação a 2006, 50% superior à média do setor de franquias de alimentação no mesmo período. No ano passado a rede arrecadou mais de R\$ 279 milhões, ou seja, R\$ 51 milhões a mais do que em 2006, quando faturou R\$ 224 milhões.

A rede registrou ainda aumento de 35% no número de lojas inauguradas, contra 11,3% de crescimento de unidades de franquias de alimentação no Brasil em 2007. Foram inauguradas 42 lojas em 2007 e 31 em 2006, comprovando assim, o sucesso dos planos de expansão do Giraffas. O tíquete médio também mudou e passou de R\$ 11,21 para R\$ 12,55, representando um aumento de 12%. O número de atendimentos ao longo do ano cresceu 12,3% e, no ano passado, o Giraffas atendeu 22 milhões de consumidores, em 14 estados brasileiros, além do Distrito Federal.

Expansão e planos para 2008

O ano de 2008 tem se mostrado ainda mais positivo para o Giraffas, que hoje é a quarta maior rede de fast food do Brasil. No primeiro trimestre do ano a rede registrou um crescimento de 26% nas vendas em relação ao mesmo período de 2007. Se for mantido este ritmo de crescimento até o fim do ano, a expectativa é faturar R\$ 340 milhões em 2008.

Não é apenas o faturamento do Giraffas que cresceu neste primeiro trimestre. O número de lojas também deve passar das atuais 260 para 340 até o dezembro, gerando 2 mil novos empregos diretos.

Ao final de junho o Giraffas terá chegado a três estados onde ainda não atuava em 2007. Em março foi inaugurada a primeira loja da rede em Alagoas, no Shopping Iguatemi Maceió e até o fim de junho o Giraffas chegará ao Rio Grande do Norte e ao Mato Grosso, com as inaugurações das lojas de Natal no Praia Shopping e no Hiper Bom Preço, e de uma loja no Mato Grosso do Sul, localizada no Wal-Mart Campo Grande. Desta forma, a rede nascida em Brasília em 1981, operará em 17 estados, além do Distrito Federal.

Segundo Cláudio Miccieli, diretor executivo do Giraffas, a abertura de lojas em estados onde a rede ainda não atua, tem como finalidade concretizar a marca em todas as regiões geográficas do Brasil. "Também aumentaremos a cobertura da rede em regiões que permitam a abertura de mais lojas, caso do Paraná, Amazonas, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, que apesar de já ter 87 lojas ainda oferece oportunidades de mercado".

Sobre o Giraffas: Fundada com capital 100% nacional, a rede de lojas foi criada com o propósito de aliar a praticidade do atendimento rápido ao sabor e à diversidade do cardápio brasileiro. Além de lanches, o Giraffas serve também refeições completas, que reúnem os tradicionais arroz, feijão e farofa, com saladas e variados tipos de carnes grelhadas. Adotando o sistema de franquias desde 1991, o Giraffas vem crescendo exponencialmente em vários estados brasileiros, tornando-se a quarta maior rede no segmento de *fast food* no país.

Fonte: sitio do Giraffas.