Costa, da Sapore: *México deu início* à expansão para outros países da América Latina

BONS EXEMPLOS PARA SE ESPELHAR

Empresas aplicam modelo operacional desenvolvido no Brasil, mas respeitam a cultura e os hábitos alimentares locais

Ainda que o mercado doméstico esteja aquecido, algumas empresas de refeições coletivas estão apostando em sua expansão internacional. É o caso do grupo Coan, que em meados de 2007 começou *a* fazer prospecções no Chile. Apesar de ainda haver grandes possibilidades de ampliação do setor de merenda escolar - seu principal campo de atuação - com a terceirização dos serviços no Brasil, a empresa resolveu se aventuraria fora, acreditando que o intercâmbio de tecnologia e cultura rende bons frutos. Além disso, no caso do Chile a burocracia é bem menor e as regras para participação nas licitações são mais simples.

"No Brasil, estamos sujeitos à vontade política de cada prefeito terceirizar o fornecimento de merenda, não depende só de a empresa querer crescer", afirma Sérgio Benedito Brandolise, diretor de novos negócios e representante legal do grupo Coan no Chile. A tendência de terceirização das refeições es-

colares é mundial. É justamente o caso chileno. No início de 2008, a Coan começou a atender seu primeiro contrato na capital, Santiago, e já participa de outra licitação. Se vencer, assinará um contrato de US$ 24 milhões por três anos, a partir de 2009.O contrato atual, que prevê o atendimento a 22 escolas, é de US$ 800 mil por ano. No Brasil, 80% dos negócios da Coan estão direcionados ao fornecimento de merenda escolar. Ela atende escolas em 15 estados, fornecendo 3 milhões de merendas por dia.

Para atuar nos outros países, o grupo decidiu investir em filiais próprias. "A idéia não é adquirir empresas", diz Brandolise. "Quando se entra num país, o serviço é preestabelecido e temos que seguir a cultura e os hábitos alimentares; não alteramos nada."

O grupo também começa a entrar no mercado argentino. O pessoal técnico, como nutricionistas, pode ser levado para prestar assessoria, mas normalmente os funcionários são contratados localmente. Nos planos de expansão está igualmente o Uruguai.

A Sapore, por seu lado, começou a estudar o mercado internacional em 2003. Em janeiro de 2007, consolidou a operação com o atendimento a uma filial mexicana da ThyssenKrupp, na cidade de San Luís Potosi. Segundo Daylson Roberto da Costa, diretorde expansão internacional da Sapore, o México foi o país escolhido por se tratar do segundo maior mercado na América Latina, com características similares às do Brasil. Boa parte do cardápio é parecida com a do Nordeste. Nas duas regiões, come-se feijão no café da manhã, leguminosas, mandioca e carne. "Começar a expansão pela América Latina também traz facilidades, pela proximidade com a matriz, até que a operação no novo país esteja consolidada."

O Brasil tem uma diversificação muito grande de cardápios. E o México é carente de tecnologia e qualidade de serviços diferenciados. Na primeira operação, a Sapore levou pessoal próprio. Na segunda aquisição, houve maior velocidade de adaptação. A empresa introduziu pesquisas de satisfação, para ter um feedback rápido. "A flexibilidade é uma característica forte do Brasil", informa. Para atuar no México, adquiriu uma empresa e contratou um gerente-geral. "A empresa local permite uma experiência mais rápida que, aliada ao atendimento brasileiro, é uma combinação perfeita."

Motivos da Sapore para cruzar fronteiras: diluir riscos, acessar linhas de crédito mais em conta que as brasileiras e tornar-se transnacional algum dia

No México, a Sapore serve atualmente 60 mil refeições por dia, com 56 operações em cinco estados, e emprega 1,1 mil pessoas. Como no caso da ThyssenKrupp, atende clientes conquistados no Brasil, como Electrolux, Motorola e Robert Bosch. Em agosto de 2007, a empresa também entrou no mercado da Colômbia, prestando serviços a uma filial da Philips. Lã está iniciando a segunda operação, que eleva o número de refeições servidas de 500 para 2 mil por dia. A perspectiva de atuação na América Latina é chegar a USS 400 milhões em cinco anos. Com a boa operação no México, a empresa estuda participar de maneira mais ampla do mercado do Nafta (Tratado Norte-American o de Livre Comércio), começando com o atendimento nos Estados Unidos e passando depois ao Canadá.

Mas o Brasil ainda tem bastante mercado a ser explorado. Como 24% da população faz refeições fora de casa, há potencial para que dobre de tamanho. Segundo Costa, a Sapore decidiu buscar clientes em outros países por três motivos. Primeiro, para diluir riscos, não colocar todos os seus ovos em urna única cesta. Depois, pela possibilidade de acessar outros recursos, linhas de crédito mais em conta do que as brasileiras. Em terceiro, para se transformar em uma empresa multinacional e depois transnacional. "Queremos diluir riscos e enxergar o mundo como um mercado todo", diz. Até agora, a empresa investiu cerca de US$ 5 milhões nas operações internacionais.

O desenvolvimento no exterior também permite ganho de experiência para outros mercados. "A medida que adquirimos outras empresas, também ganhamos experiência", afirma, acrescentando que não existe uma cultura única e verdadeira. Com 600 mil refeições servidas diariamente em 800 restaurantes, 14 mil colaboradores e faturamento de R$ 590 milhões, seus próximos passos incluem também a exploração de segmentos diferenciados, como plataformas de petróleo offshore e sites remotos.

Já a filial brasileira da GRSA está exportando um tipo diferente de serviço. O Brasil desenvolveu em 2003 a plataforma de "menu planning", ou planejamento de cardápio, que administra as compras necessárias para atender os clientes da empresa de norte a sul do Brasil, incluindo sites remotos, como um restaurante em Porto Trombetas, no Pará.

Com compras planejadas com antecedência e concentradas em operações unificadas, que permitem ganho na negociação com fornecedores por causa de seu volume, a plataforma vem sendo cobiçada por outros países. A ferramenta de planejamento,, compras e logística permite mitigar a inflação. "O resultado é bastante expressivo", diz Paulo Pires, presidente da empresa no Brasil. A Alemanha jã importou a plataforma, e ha interesse por filiais da GRSA em outros países europeus e também na África do Sul.

A Internacionalização das Empresas Brasileiras.

Fonte: Valor Setorial, p. 18-19, agosto. 2008.