

FSB Foods

Player de mercado é a única empresa brasileira especializada em *Food Service*

As principais cadeias de *fast food* instaladas no Brasil investem, anualmente, milhares de reais, em marketing, para atrair a preferência do consumidor. Porém, apenas uma boa estratégia de propaganda e publicidade não assegura o sucesso nesse mercado de competitividade acirrada, atingida somente através da oferta de produtos de qualidade comprovada, contando com a colaboração e sinergia entre seus parceiros e malha dos principais fornecedores. A FSBFoods, com unidades de negócios em São Paulo (SP), Osasco (SP) e Juiz de Fora (MG), é *player* nesse segmento de mercado, sendo a única empresa brasileira especializada na área de *food service*.

Sua história e trajetória empresarial confundem-se com o início das operações do McDonald's, no Brasil, atuando com foco no atendimento das lanchonetes da rede com pães e a famosa torta de maçã, como fornecedor exclusivo, até 2003. Em junho daquele ano, a FSBFoods implementou uma estratégia de diversificação e expansão no mercado de *food service*, mantendo o McDonald's como principal cliente, sem exclusividade de fornecimento, apostando em diferenciais competitivos como a diversificação e personalização para cada produto e cliente e respeitando suas características e necessidades individualizadas.

"Não podemos vender produtos iguais para empresas concorrentes. Cada rede *fast food* tem seus clientes cativos, justamente pela nítida diferença em seus produtos. O pão, principal produto da FSBFoods, apresenta características próprias, como formato, textura e sabor, variando em cada rede. Seguindo a mesma lógica, as sobremesas devem atender requisitos de sabor específicos, em conformidade com padrões mundiais. Nossa experiência e especialização nos credenciam ao atendimento pleno de todo o processo de fabricação e desenvolvimento de produ-

tos sob encomenda, demandados pelo mercado", afirma, com convicção, Jean Louis Belo Gallego, Gerente de Desenvolvimento de Negócios, responsável pela implementação da estratégia.

As soluções Datasul suportaram todo esse processo de estratégia de diversificação e expansão no mercado, assegurando e alavancando resultados, contribuindo, significativamente, para os profissionais da FSBFoods a assimilação, o aprendizado, o conhecimento, a evolução e a compreensão da dinâmica de atender diversos clientes, com demandas e produtos diferentes. Essa ênfase é destacada pela Gerente de Tecnologia da Informação e Processos, Cristina M. Martinez Augusto: "A diversificação de operações e clientes exigia uma solução para gestão integrada, credenciada ao atendimento pleno da dinâmica e volatilidade das regras de negócios, exigidas pela interação com produtos e

novos clientes que não conhecíamos, com histórico detalhado, como o McDonald's. Diante desse cenário, buscamos identificar, no mercado, um parceiro de negócios, credenciado a oferecer uma solução que melhor atendesse às novas e crescentes demandas e necessidades, além de acompanhar a evolução e dinâmica nos níveis e expectativas arrojadas de crescimento, pretendidas pela FSBFoods".

"La diversificación de operaciones y clientes exigía una solución para una gestión integrada capacitada, para la atención plena de la dinámica y volatilidad de las reglas de negocios"

"A diversificação de operações e clientes exigia uma solução para gestão integrada, credenciada ao atendimento pleno da dinâmica das regras de negócios"

Cristina M. Martinez Augusto
Gerente de Tecnologia da Informação e Processos



Player de mercado, única empresa brasileira especializada em *Food Service*

Las principales cadenas de *fast food* instaladas en Brasil invierten anualmente millares de reales en marketing para atraer la preferencia del consumidor. Sin embargo, solamente una buena estrategia de propaganda y publicidad no aseguran el éxito en ese mercado de enorme competitividad, alcanzada solamente a través de la oferta de productos de calidad comprobada, contando con la colaboración y sinergia entre sus colaboradores y la red de los principales proveedores. FSBFoods, con unidades de negocios en São Paulo (SP), Osasco (SP) y Juiz de Fora (MG), es *player* en este segmento del mercado, siendo la única empresa brasileña especializada en el área de *food service*.

Su historia y trayectoria empresarial se confunden con el inicio de las operaciones de McDonald's en Brasil, actuando con foco en la atención de los restaurantes de la red con panes y la famosa torta de manzana, como proveedor exclusivo hasta 2003. Em junho de aquel año, FSBFoods implementó una estrategia de diversificación y expansión en el

mercado de *food service*, manteniendo McDonald's como principal cliente sin exclusividad de suministro, apostando en diferencias competitivas como la diversificación y personalización para cada producto y cliente, respetando sus características y necesidades individualizadas.

"Nosotros no podemos vender productos iguales a empresas concurrentes. Cada red *fast food* tiene sus clientes cautivos justamente por la nítida diferencia en sus productos. El pan, principal producto de FSBFoods, presenta características propias, como formato, textura y sabor variando para cada red. Siguiendo la misma lógica, los postres deben atender requisitos de sabor específicos, de acuerdo con estándares mundiales. Nuestra experiencia y especialización nos permite la atención plena de todos esos requisitos en todo el proceso de fabricación y desarrollo de productos bajo pedido demandados por el mercado", afirma con convicción Jean Louis Belo Gallego, Gerente de Desarrollo de Negocios, responsable por la implementación de la estrategia.

Las soluciones Datasul soportaron todo ese proceso de estrategia de diversificación y expansión en el mercado, asegurando y apalancando resultados, contribuyendo significativamente con los profesionales de FSBFoods en la asimilación, aprendizaje, conocimiento, evolución y comprensión de la dinámica de atender diversos clientes, con demandas y productos diferentes. Ese énfasis es destacado por la Gerente de Tecnología de la Información y Procesos, Cristina M. Martinez Augusto: "La diversificación de operaciones y clientes exigía una solución para una gestión integrada capacitada, para la atención plena de la dinámica y volatilidad de las reglas de negocios exigidas por la interacción con productos y nuevos clientes que no conocíamos con historial detallado como McDonald's. Frente a ese escenario, buscamos identificar en el mercado un aliado de negocios, calificado para ofrecer una solución que pudiera atender mejor a las nuevas y crecientes demandas y necesidades, además de acompañar la evolución y dinámica en los niveles y expectativas audaces de crecimiento pretendidas por FSBFoods".

A empresa

Para conhecer a história da FSBFoods, é preciso conhecer a Fresh Start Bakeries Inc., multinacional com sólida tradição e reconhecida experiência mundial, na área de panificação industrial. A atuação da empresa estende-se pelas Américas, Europa e Austrália. Ao todo, são 21 unidades fabris. No Brasil, a FSBFoods está presente desde 1988, através da *joint venture* com a Vally e a Interbakers, que atuaram como empresas independentes, até 2002. Nesse ano, tornaram-se unidades de negócios independentes, integrando uma única empresa: a FSBFoods, com três plantas industriais, que contam com a mais alta inteligência de processos.

Em todos esses anos de presença no Brasil, a empresa passou a entender profundamente o negócio dos seus clientes e da indústria alimentícia do país, o que a qualifica como um parceiro especialista de empresas como Bob's, Casa do Pão de Queijo, China in Box, Giraffa's, McDonald's, Nestlé, Outback, Rich's, Starbucks, Tok Tak, entre outros.

Empresa desenvolve metodologia

A empresa implantou uma metodologia própria para a escolha do melhor fornecedor de ERP, envolvendo representantes de todas as áreas que seriam diretamente afetadas, bem como representantes das três unidades fabris: São Paulo (SP), Osasco (SP) e Juiz de Fora (MG). Formou-se um comitê de 15 participantes, com a coordenação da Cristina, responsável pela definição da estratégia e condução das atividades.

A missão do grupo tinha parâmetros e foco bem definidos: encontrar uma solução para gestão integrada (ERP) que atendesse todas as necessidades administrativas, financeiras, logísticas e de produção. O *software* deveria, também, tornar ágeis os processos, através da eliminação de trabalhos duplicados e ter aderência com o sistema então implantado, para facilitar a transferência de dados; preferência por um provedor nacional, principalmente pelo conhecimento da legislação brasileira; acompanhamento total em todas as fases do projeto e pós-implantação; segurança na virada.

O primeiro passo do comitê foi realizar um mapeamento de processos na FSBFoods, diagnosticando todas as necessidades que seriam atendidas pelo ERP. Com base nessas informações, foi criado um questionário. Uma verdadeira sabatina para as empresas prospectadas. "Fomos extremamente criteriosos, estipulando uma meta audaciosa de responder, com qualidade, todos os requisitos funcionais diagnosticados no mapeamento de processos realizado pelo comitê. Estávamos descobrindo o

La empresa

Para conocer la historia de FSBFoods, es necesario conocer Fresh Start Bakeries Inc., multinacional con sólida tradición y reconocida experiencia mundial en el área de panificación industrial. La actuación de la empresa se extiende por las Américas, Europa y Australia. En total, son 21 unidades fabriles. En Brasil, FSBFoods está presente desde 1988 a través de la *joint venture* con Vally e Interbakers, que actuaron como empresas independientes hasta 2002. En ese año, se volvieron unidades de negocios independientes, integrando una única empresa: FSBFoods, con tres plantas industriales que poseen la más alta inteligencia de procesos.

En todos estos años de presencia en Brasil, la empresa pasó a entender profundamente el negocio de sus clientes y de la industria alimenticia del país, lo que la cualifica como un aliado especialista de empresas como Bob's, Casa do Pao de Queijo, China in Box, Giraffa's, McDonald's, Nestlé, Outback, Rich's, Starbucks, Tok Tak, entre otros.

Empresa desarrolla metodología

La empresa implantó una metodología propia para la elección del mejor proveedor de ERP, involucrando representantes de todas las áreas que serían directamente afectadas, así como representantes de las tres unidades fabriles: São Paulo (SP), Osasco (SP) y Juiz de Fora (MG). Fue formado un comité de 15 participantes, con la coordinación de Cristina, responsable por la definición de la estrategia y conducción de las actividades.

La misión del grupo tenía parámetros y focos bien definidos: encontrar una solución para gestión integrada (ERP) que atendiese a todas las necesidades administrativas, financieras, logísticas y producción, dotada de la capacidad de volver más ágiles los procesos a través de la eliminación de trabajos duplicados; adherencia con el sistema entonces implantado, para facilitar la transferencia de datos; preferencia por un proveedor nacional, principalmente por el conocimiento de la legislación brasileña; acompañamiento total en todas las etapas del proyecto y post implantación; seguridad en el cambio.

El primer paso del comité fue realizar un mapeo de procesos en FSBFoods, diagnosticando todas las necesidades que serían atendidas por el ERP. Con base en estas informaciones fue creado un cuestionario, una verdadera prueba para las empresas prospectadas. "Fuimos extremamente criteriosos, estipulando una meta osada de responder con calidad a todos os requisitos funcionales diagnosticados en el mapeo de procesos realizado por el comité. Estábamos descubriendo lo que necesitábamos y,

que precisávamos e, obviamente, nossa expectativa residia em ter a plena certeza e convicção de que o fornecedor selecionado seria capaz de atendê-las, com os níveis de qualidade e eficácia determinados para o sucesso do projeto", esclarece Cristina.

Detectados os possíveis fornecedores, a segunda fase caracterizou-se por um profundo *benchmarking* entre os envolvidos. "Visitamos as companhias atendidas pelas empresas selecionadas, avaliando uma gama de requisitos e analisamos como o sistema se comportava com processos semelhantes aos da FSBFoods", relembra a gerente.

A FSBFoods implantou uma metodologia própria para a escolha do melhor fornecedor de ERP, envolvendo representantes de todas as áreas que seriam diretamente afetadas e das três unidades fabris.

La empresa implantó una metodología propia para la elección del mejor proveedor de ERP, involucrando representantes de todas las áreas que serían directamente afectadas, así como representantes de las tres unidades fabriles.

Em cada retorno, novos questionamentos eram feitos aos concorrentes, visando aquilatar sua capacidade e conhecimento no processo de atendimento. Foram seis meses de atividades no ciclo de prospecção, contatos, respostas e análises. Para Cristina, foi um tempo adequado: "Enfatizamos que o foco não era de uma substituição de ERP e, sim, da busca por um projeto de solução para gestão integrada, que determinaria e suportaria a estratégia de diversificação e expansão no mercado, assegurando e alavancando os resultados, para conduzir a empresa a um novo patamar de negócios".

Para eleger a melhor solução, todos os membros do comitê avaliaram cada participante, preenchendo uma ficha para apontar os prós e os contras de cada empresa participante da seleção. "A maioria apontou o ERP Datasul, com ampla aderência em relação à concorrência, atendendo plenamente nossas necessidades", afirma a gerente. O ponto que mais chamou a atenção no processo foi a segurança da equipe da Datasul, ao responder a todos os questionamentos, bem como o pronto atendimento.

Uma história curiosa é a da apresentação na sede da FSBFoods, contada por José Antonio De Mieri, consultor da Datasul Morumbi, que atende a conta. "Quando fomos convidados a apresentar o nosso produto, resolvemos inovar. Não levamos apenas um *laptop* e um *datashow*. Fizemos uma verdadeira decoração da sala de treinamento com *banners*. Foi uma aposta arriscada, pois tanto podíamos agradar como ser eliminados pelo exagero." Para Cristina, a estratégia teve um impacto positivo nos participantes: "Aquilo nos mostrou que a Datasul estava disposta a ir além do comum. Sentimos que houve uma preparação, uma atenção especial, e que não seríamos apenas mais um cliente".

obviamente, nuestra expectativa estaba basada en tener la plena seguridad y convicción de que el proveedor seleccionado sería capaz de atenderlas con los niveles de calidad, eficiencia y eficacia determinados para el éxito del proyecto", aclara Cristina.

Detectados los posibles proveedores, la segunda etapa se caracterizó por un profundo *benchmarking* entre los involucrados. "Visitamos varias compañías atendidas por las empresas seleccionadas, evaluando una gran variedad de requisitos, evaluando cómo el sistema se comportaba con procesos semejantes a los de FSBFoods", recuerda con la gerente.

En cada retorno nuevos cuestionamientos eran hechos a los concurrentes, buscando aquilatar su capacidad y conocimiento en el proceso de atención. Fueron seis meses de actividades en el ciclo de prospección, contactos, respuestas y análisis. Para Cristina, fue un tiempo adecuado: "Enfatizamos que el foco no era de una sustitución de ERP, y sí la búsqueda por un proyecto de solución para gestión integrada que determinaría y soportaría la estrategia de diversificación y expansión en el mercado, asegurando y apalancando los resultados y el futuro de la empresa, conduciéndola a una nueva plataforma de negocios".

Para elegir la mejor solución, todos los miembros del comité evaluaron a cada participante, llenando una ficha apuntando los pros y contras de cada empresa participante de la selección. "La mayoría de los participantes apuntó el ERP Datasul con amplia adherencia en relación a la concurrencia, atendiendo plenamente nuestras necesidades", para la gerente. Un punto que más llamó su atención en el proceso fue la seguridad del equipo de Datasul al responder a todos los cuestionamientos, así como la rápida atención.

Una historia curiosa es la de la presentación en la sede de FSBFoods, contada por José Antonio De Mieri, consultor de Datasul Morumbi, que atiende la cuenta. "Cuando fuimos invitados a presentar nuestro producto decidimos innovar. No llevamos solamente un *laptop* y un *datashow*. Hicimos una verdadera decoración en la sala de entrenamiento con *banners* que teníamos de la franquicia. Fue una apuesta arriesgada, pues tanto podíamos agradar como ser eliminados por la exageración." Para Cristina, la estrategia tuvo un impacto positivo en los participantes: "Aquello nos mostró que Datasul estaba dispuesta a ir más allá de lo común. Sentimos que hubo una preparación, una atención especial, y que no seríamos solamente un cliente más".

Jean Louis Belo Gallego
Gerente de Desenvolvimento de Negócios



A implantação

O processo de implantação do ERP foi preparado de forma cuidadosa, tanto pela FSBFoods, como pela Datasul. Foram feitas todas as análises de dados que precisariam ser inseridos no novo sistema, e definidas as funções, de cada um, no processo. "O único acréscimo de equipe que tivemos foram dois temporários encarregados da digitação de dados, que não podiam ser importados. Fora isso, a estrutura não teve acréscimo ou redução de pessoas", explica Cristina.

Para preparar os novos usuários, foram gastas 1.700 horas em treinamento, entre fevereiro e julho de 2004. A sala destinada para este fim, na empresa, foi ocupada *full time*. O trabalho não podia parar e, paralelamente à preparação, os departamentos precisavam manter suas atividades cotidianas. A sala de treinamento era também o QG dos consultores Datasul, na empresa. "Demos a eles o conforto necessário para realizar suas tarefas, ao mesmo tempo em que, ao determinar um local fixo, ficava mais fácil a localização e a comunicação", afirma a gerente.

O ponto que mais chamou a atenção, no processo, foi a segurança da equipe da Datasul ao responder a todos os questionamentos, bem como o pronto atendimento

Entre todos os processos que entrariam em operação, o mais crítico era o faturamento. A empresa emite centenas de notas, diariamente, de um produto perecível e que é transportado por conta do cliente. Era impossível pensar na possibilidade de atrasar uma nota, o que prejudicaria toda uma cadeia logística, montada de forma milimétrica. "O que mais nos preocupava era que os clientes sabiam

que estávamos preparando a mudança e havia um receio de que qualquer problema afetasse seu próprio negócio. Um exemplo é o McDonald's. Já imaginaram as lojas sem pão para produzir os sanduíches? Os prejuízos deles e os nossos seriam incalculáveis, tanto em termos financeiros como de imagem", explica Jean Louis.

"Hoje, quase três anos após a implantação, temos a plena convicção e certeza de que fizemos a escolha certa. A virada, que aconteceu em agosto de 2005, atendeu todas as nossas expectativas, tanto que nunca mais foi preciso acionar o sistema antigo, em busca de qualquer informação que pudesse ter ficado de fora. Crédito o sucesso da implantação ao comprometimento de todos os colaboradores da FSBFoods, que promoveram diversas discussões de projeto, durante todo o processo. Ressalto também as certificações técnicas promovidas pela Datasul Educação Corporativa, qualificando consultores, a Metodologia de Implantação Datasul (MID) e a postura de trabalho dos seus profissionais, abrindo espaço para que fizéssemos nossas considerações em todas as fases, inclusive para a diretoria da empresa, em Joinville", finaliza Cristina.

La implantación

El proceso de implantación del ERP fue preparado de forma cuidadosa, tanto por FSBFoods como por Datasul. Fueron hechos todos los análisis de datos que deberían ser insertados en el nuevo sistema, y definidas las funciones de cada uno en el proceso. "Lo único que se agregó al equipo que tuvimos fueron dos temporarios, encargados de la digitación de datos que no podían ser importados. Aparte de eso, la estructura no tuvo personas agregadas o retiradas", explica Cristina.

Para preparar los nuevos usuarios se gastaron 1.700 horas en entrenamiento, entre febrero y julio de 2004. La sala destinada a esa finalidad, en la empresa, fue ocupada *full time*. El trabajo no podía parar, y paralelamente a la preparación los departamentos tenían que mantener sus actividades cotidianas. La sala de entrenamiento era también el CG de los consultores Datasul en la empresa. "Les brindamos las comodidades necesarias para realizar sus tareas, al mismo tiempo que, al determinar un local fijo, era más fácil la localización y comunicación", afirma la gerente.

Entre todos los procesos que entrarían en operación, el más crítico era la facturación. La empresa emite centenas de facturas diariamente, de un producto perecedero y que es transportado por cuenta del cliente. Era imposible pensar en la posibilidad de atrasar una factura, que perjudicaría toda una cadena logística montada de forma milimétrica. "Lo que más

nos preocupaba era que los clientes sabían que estábamos preparando el cambio, y había por parte de ellos un recelo de que cualquier problema afectase su propio negocio. Un ejemplo es McDonald's. ¿Se imaginan los locales sin el pan para hacer los sandwiches? El perjuicio de ellos y nuestro sería incalculable, tanto en términos financieros como de imagen", explica Jean Louis.

"Hoy, casi tres años después de la implantación, tenemos la plena convicción y seguridad de que hicimos la elección correcta. La innovación, que sucedió en agosto de 2005, atendió a todas nuestras expectativas, tanto que nunca más fue necesario accionar el sistema antiguo en búsqueda de cualquier información que pudiera haber faltado. Atribuyo el éxito de la implantación al comprometimiento de todos los colaboradores de FSBFoods, desde la búsqueda y evaluación del proveedor, promoviendo diversas discusiones de proyecto durante todo el proceso. Resalto también las certificaciones técnicas promovidas por Datasul Educación Corporativa, cualificando consultores, la Metodología de Implantación Datasul (MID) y la postura de trabajo de sus profesionales, abriendo espacio para que hiciéramos nuestras consideraciones en todas las etapas, inclusive a la directoría de la empresa en Joinville", finaliza Cristina.

Un punto que más llamó su atención en el proceso fue la seguridad del equipo de Datasul al responder a todos los cuestionamientos, así como la rápida atención