

# PRÁTICAS LOGÍSTICAS EM UMA REDE DE FRANQUIAS DE MODA FEMININA E PROPOSTA DE UM MODELO: ESTUDO DE CASO

**Arnoldo de Mattos**

**Nélio Domingues Pizzolato**

**Dey Salvador Sanchez Rodriguez**

Departamento de Engenharia Industrial

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio

## RESUMO

A adoção do modelo de franquias como estratégia de expansão de negócios e obtenção de resultados, para ampliar os ganhos em escala, assegurar a cobertura e penetração de mercado, constitui uma importante fonte de vantagens competitivas. Da mesma forma, a escolha de modelos logísticos apropriados de acordo com as estratégias e características de cada negócio tem sido determinante para a geração de resultados consistentes e duradouros nos mais diversos segmentos de mercado. Neste estudo será feito um levantamento e análise dos fluxos logísticos de uma rede de lojas franqueadas de moda feminina, objetivando apresentar um diagnóstico dos problemas. A partir desta análise e do estudo dos principais conceitos e práticas logísticas, serão desenvolvidas considerações sobre oportunidades de melhorias por meio da proposição de um modelo logístico baseado na terceirização das operações com um operador logístico. Essa proposta visa à melhoria do nível de serviço oferecido às lojas, com a garantia da presença de produtos em sincronia com as ações de *marketing*. Adicionalmente, constata-se uma redução de 2,4% nos custos totais dos produtos. Ambos os benefícios demonstram a viabilidade da proposta.

## ABSTRACT

The adoption of the franchise model as a strategy to expand business, to achieve results, to increase gains in scale, and to ensure coverage and market penetration, constitutes an important source of competitive advantage. Likewise, the choice of proper logistic models according to the strategies and characteristics of each business has been crucial to the generation of consistent and lasting results in various market segments. In the present study a survey and an analysis of the logistics flows in a network of franchised women's fashion is undertaken, with the aim of making a diagnosis of the problems related to this subject. From this analysis and from the study of the main concepts and practical logistics problems involved, some thoughts about opportunities for improvements are developed based on proposing a logistics model which outsources the operations to a logistics operator. Such proposal shall improve the level of service offered to the stores through the guarantee of products availability in phase with marketing actions. In addition, there is a reduction in the operating costs, evaluated at 2.4% of the total costs of the product. Both benefits demonstrate the feasibility of the proposal.

## 1. INTRODUÇÃO

A adoção de sistemas de franquias possibilita a expansão de empresas dos mais diferentes tipos de negócio que não têm recursos financeiros e nem estrutura para expandir sua área de atuação, seja no mercado em que já atuam ou em outras localidades, inclusive outros países, de forma a permitir um crescimento rápido e sustentável, para fazer frente à competitividade exigida pela concorrência cada vez mais globalizada. Por outro lado, existem pessoas com capital e potencial empreendedor dispostos a fazer investimentos financeiros e com disponibilidade de abrir seus próprios empreendimentos ao menor risco possível, através da utilização de modelos de negócios conhecidos, previamente testados, aprovados e de sucesso, contribuindo assim para o desenvolvimento econômico e social do país.

O sistema de franquia atualmente contribui de forma significativa e determinante na economia no Brasil e no mundo, pois, além de ser um grande gerador de empregos, tem participação marcante no Produto Interno Bruto (PIB) das principais economias mundiais. (NANNI et al. 2006, pág 1, e BARBOSA 2010, pág. 18).

A constante comparação entre negócios independentes e franquias fortalece a ampla vantagem para o modelo de franquias. Segundo Cherto (2006, pág. 34), pouco mais de 40% dos pequenos negócios independentes abertos no Estado de São Paulo chegam a completar o terceiro ano de vida, e no Brasil, como um todo, esta realidade é mais preocupante: apenas 30% dos negócios independentes chegam a completar o primeiro aniversário.

O *franchising* pode ser definido como uma das muitas estratégias das quais uma organização pode fazer uso para expandir seus negócios e seus resultados, otimizando as competências por ela desenvolvidas ao longo de sua existência, cobrindo o mercado e escoando de forma eficaz seus produtos e/ou serviços (CHERTO et al., 2006, pág. 23).

Dentro do contexto de *marketing* e distribuição, Cherto et al. (2006, pág. 23) comentam que “Trata-se de uma Estratégia de Expansão de Negócios via Cobertura e Penetração de Mercado. E, portanto, de uma Estratégia de *Marketing* e de Distribuição, ou seja, as Franquias concedidas por uma organização de qualquer espécie devem ser consideradas como um Canal de Vendas ou Canal de Consumo (ou, ainda um Canal de *Marketing* ou Canal de Distribuição, como preferem alguns) para produtos e/ou serviços fabricados, gerados ou distribuídos pela mesma. Um dos vários Canais de Vendas que uma organização, com ou sem fins lucrativos, pode utilizar”.

Segundo Pinto (2000), “O *franchising* é um sistema de parceria empresarial no qual uma empresa franqueadora vende o seu conhecimento, o *know-how* de operação de seu negócio, que foi previamente testado e comprovadamente rentável a terceiros, que se identificam com o seu segmento de negócio e vêm nele a oportunidade de firmar-se profissional e economicamente”.

A globalização dos mercados e acirrada concorrência envolvida no mundo dos negócios de moda feminina, aliada à necessidade premente de fortalecer a marca e aumentar a penetração em novos mercados com reduzidos investimentos em relação a outras opções, tal como crescimento através de investimentos diretos em lojas próprias, levou as empresas deste segmento de mercado à utilização de modelos de franquias como estratégia de expansão sustentável.

O objetivo principal da adoção do modelo de franquias é a obtenção de ganhos de escala, pela diluição dos investimentos e custos fixos sob responsabilidade do franqueador na implantação, operação, infra-estrutura, equipe na gestão e controle da rede de lojas de franquias, bem como os custos fixos envolvidos no desenvolvimento, produção e divulgação de produtos.

Este estudo tem como foco principal o desenvolvimento de uma proposta de modelo logístico baseado nos melhores conceitos e práticas logísticas, a partir de um levantamento e análise dos fluxos de produtos e informação, dos processos operacionais, das regras de negócio, das práticas e acordos comerciais e logísticos envolvidos em uma rede de lojas de moda feminina de pequeno porte, que adotou o modelo de franquia como estratégia para expansão de seus negócios. Este novo modelo considera a utilização de um operador logístico responsável pela movimentação dos produtos dentro da cadeia de abastecimento, que compreende especificamente o envio de produtos dos fornecedores para as lojas da rede.

## **2. SISTEMA DE FRANQUIA – VISÃO GERAL**

A criação do sistema que originou o que atualmente se conhece como um sistema de franquia, foi, segundo alguns autores (CHERTO et al., 2006, pág. 15; REDECKER, 2002, pág. 27;

SCHWARTZ, 2009, pág. 32 e FERNANDES, 2000, pág. 43) atribuído a Singer Sewing Machine Company, nos Estados Unidos da América (EUA), fabricante de máquinas de costura, que por volta de 1850, foi a pioneira na utilização de sistema de franquia para expansão de sua rede de distribuidores. Este modelo serviu de base para outras empresas aplicarem a mesma estratégia de expansão de negócio, tais como a General Motors para expandir a sua rede de distribuição em 1898, e a Coca-Cola, para outorgar franquias para engarrafamento de seu refrigerante em 1899 (REDECKER, 2002, pág. 16).

A partir do Século XX, o uso do modelo de franquia como expansão de negócios se difundiu, quando surgiram algumas franquias, como mencionado por Cherto et al. (2006, pág. 16): em 1917, a primeira franquia de mercearias ou mercados de vizinhança (*grocery stores*); em 1921, foi criada a primeira franquia de serviços, com a locadora de veículos Hertz; em 1925, foi criada a primeira franquia de *fast-food*, a A&W; na década de 1950, foi a vez de algumas empresas no ramo de alimentação, tais como *Burger King*, *Mc Donald's* (hoje um relevante franqueador mundial), *KFC* (*Kentucky Fried Chicken*) e *Dunkin' Donuts*, entre outras.

## 2.1. Franquia no Brasil – Histórico

De acordo com Cherto et al. (2006, pág. 18), ainda que de forma rudimentar, surgiram na década de 60 algumas franquias, com destaque para os cursos de idiomas Yázigi e CCAA. Conforme Redecker (2002, pág. 31), nos anos de 1975 e 1976 surgiram as franquias da Mister Pizza, e duas redes de franquias de perfumes como O Boticário e Água de Cheiro. Nesta ocasião o Mc Donald's, já mundialmente conhecido e bem-sucedido, inaugurou várias lojas próprias, nas regiões Sudeste (Rio de Janeiro), Norte e Nordeste, que se tornariam a base para a disseminação de franquias no Brasil. Segundo Schwartz (2009, pág. 32), no Brasil o *franchising* se expandiu de forma vigorosa até consolidar sua posição como um dos cinco maiores pólos mundiais entre os países membros da *World Franchise Council* (WFC), que congrega as mais importantes associações de franquias no mundo. Kotler (2000, pág. 526) afirma que o sistema de franquia foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos, comprovando o crescimento acentuado no Brasil, desta modalidade de negócio.

Os dados divulgados no ano 2010, ABF (2010), apresentam um crescimento acentuado no setor de franquias, sob vários aspectos, conforme apresentado e ilustrado na sequência. A figura 1 apresentado pela ABF (2010) mostra o crescimento do setor de franquias, onde pode-se observar que nos anos 2008 e 2009 foram na ordem de 20% e 15%, respectivamente. Cabe ressaltar que o ano de 2009 foi o ano da crise econômica mundial, e mesmo assim este setor teve um crescimento positivo.

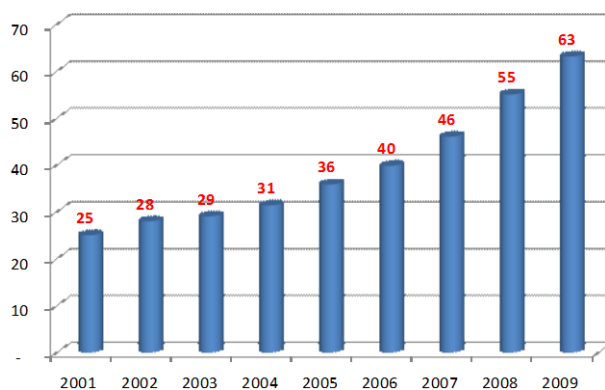


Figura 1: Evolução do Faturamento Franquias no Brasil (Valor em Bilhões de R\$)

Igualmente conforme divulgação pela ABF (2010), se observou que nos anos de 2008 e 2009 os crescimentos do número de redes do setor de franquias foram na ordem de 15% e 19%, respectivamente e, de acordo com a mesma fonte, nesses mesmos anos, os crescimentos do número de unidades fraqueadas, foram na ordem de 10% e 11% respectivamente, o que confirma a importância deste modelo de negócio.

## **2.2. Conceitos de Franquia**

Segundo Schawrtz (2009, pág. 27), “*Franchising* é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. Para Hitt et al. (2002, pág. 230), é uma estratégia cooperativa que as firmas utilizam para dispersar o risco e aplicar recursos, capacidades e competências produtivamente, mas sem se fundir ou adquirir outra companhia.

Segundo Vaz (2010), *franchising* é um sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual uma empresa - chamada franqueadora - cede o direito de uso do seu nome, seu logotipo, *know-how* e tecnologia, mediante o pagamento de taxas a um terceiro - o franqueado - conforme termos e condições pré-estabelecidos em comum acordo, durante um certo período de tempo e numa área ou região específica.

## **3. ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso tem como base uma empresa nacional de moda feminina de calçados, bolsas e acessórios, e objetiva exemplificar um caso real de como as questões logísticas passam à margem em algumas organizações. Este trabalho foca nas categorias de calçados e bolsas, que juntas representam 95% das quantidades de peças vendidas nas redes de lojas de franquias e multimarcas e 96% em termos de participação em valores de vendas.

O modelo de negócio e a estratégia de expansão para divulgação e penetração dos produtos no mercado nacional adotados pela detentora da marca (franqueador) é a utilização de rede de lojas exclusivas da marca que são operadas através de franquias, e, nas localidades aonde não existem lojas franqueadas, é a utilização de rede de lojas de multimarcas.

As lojas da rede de franquias são exclusivas da marca e seguem as determinações e orientações do franqueador, que compreendem aspectos relacionados a *layout* das lojas, implantação, operação, gestão, equipamentos de exposição, mix de produtos, *marketing*, fornecedores de produtos de revenda e suprimentos, políticas comerciais, sistemas de informação, calendário de promoções, treinamento, registro das informações de movimentações de recebimento, devolução, venda e transferência de produtos no sistema disponibilizado pelo franqueador, entre outros.

No caso das lojas de multimarcas, a única exigência é a obrigatoriedade de manter uma sinalização com a logomarca nos equipamentos destinados à exposição dos produtos da marca, conforme padrão definido pelo franqueador.

As lojas, em sua maioria, tanto na rede de franquias como na rede de multimarcas, estão localizadas nas capitais dos estados, ou em cidades muito próximas das respectivas capitais. Dessa forma, para efeito deste trabalho, foram consideradas como localizadas nas capitais, sem prejuízo ao estudo. Para este estudo de caso foram consideradas as coleções outono/inverno e primavera/verão do ano de 2009. Atualmente, as redes de lojas de franquias e multimarcas compreendem 99 lojas localizadas em 18 estados.

### **3.1. Fornecedores – Localização e Participação nas Vendas**

Os principais fornecedores de calçados, que representam 96% da produção desta linha de produtos, estão localizados nos maiores centros produtivos nacionais deste segmento, que compreendem três fornecedores na cidade de Novo Hamburgo (RS) e cinco fornecedores na cidade de Franca (SP), e correspondem a 44% e a 51% respectivamente em termos de participação nas vendas em peças desta categoria. A produção de bolsas está concentrada na cidade de Franca (SP), que representa 82% da demanda, e compreende quatro fornecedores.

A escolha dos fornecedores, e as negociações comerciais, que incluem prazo de pagamento aos fornecedores, custos dos produtos, descontos progressivos por volume e quantidades mínimas para faturamento aos franqueados e multimarcas com frete por conta dos fornecedores (CIF), são de responsabilidade do franqueador.

### **3.2. Concorrência e Internacionalização de Marcas**

Os principais concorrentes neste segmento de mercado já operam no mercado internacional através de rede de lojas de franquias, proporcionando ganhos de escala e produtividade, além de permitir acesso mais rápido às tendências de moda através da participação de eventos nos principais centros de moda: Paris, Milão, Londres e Nova York. A consequência é a redução dos custos de pesquisa de estilo e matérias-primas para desenvolvimento das coleções, bem como acesso aos diversos centros produtivos mundiais, ampliando a carteira de fornecedores, que muitas vezes gozam de benefícios fiscais em seus países. Segundo Lambim, apud Vicente (2009, pág. 14), “a globalização dos mercados obriga as empresas a tomarem uma direção única para a sua expansão ou até mesmo a sua sobrevivência. Não resta outra opção para as empresas: elas internacionalizam suas operações e tornam-se empresas sem fronteiras.

Conforme Porter (1993), as empresas que têm estratégia global criam maiores vantagens competitivas do que as que se restringem à atuação apenas em um único país.

Kotler (2000, pág. 388) afirma que “uma empresa com atuação global é uma empresa que opera em mais de um país, o que faz com que vantagens em pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção, logística, *marketing* e finanças, decorrentes dessa atuação global reflitam-se em seus níveis de custos e reputação, efeitos esses não disponíveis a concorrentes puramente domésticos”.

### **3.3. Preço de Custo, Formação de Preço de Venda e Abrangência**

O preço de venda é calculado através da aplicação do *mark-up* sobre o preço de custo. Tanto o preço de custo, quanto o preço de venda dos produtos têm abrangência nacional, o que significa que o preço de aquisição e o preço de venda serão os mesmos, independente da localização das lojas das redes de franquias e multimarcas, em relação à proximidade ou não dos fornecedores. Esta regra de negócio estabelecida pelo franqueador é que todo produto deve ser precificado pelo fornecedor com frete embutido no custo (frete CIF), ainda que, para isso, o mesmo tenha que estabelecer uma quantidade mínima de aquisição.

Estas regras de negócio são determinantes para a definição dos preços de custo pelo fornecedor, pois este deverá calcular a despesa de frete total de movimentação de cada produto, considerando a quantidade histórica adquirida por cada uma das unidades de franquia, e posteriormente fazer o cálculo de cada peça que planeja vender, ou seja, o adicional de frete a ser incluído no custo do produto.

### **3.4. Coleção**

As coleções são os pilares de todo o planejamento das atividades de uma empresa de moda feminina, determinando os prazos de todas as fases, desde a pesquisa de tendências da moda

internacional nos principais centros de referência, até o período de liquidação dos produtos para a entrada da nova coleção. Existem basicamente duas coleções durante o ano: outono/inverno e primavera/verão. Os lançamentos de produtos da coleção para a rede de lojas multimarcas ocorrem no mês seguinte aos lançamentos na rede de lojas franqueadas, como forma de privilegiar as mesmas, pela exclusividade. A tabela 1 mostra um cronograma de lançamentos mensais das coleções para as redes de lojas franqueadas e multimarcas. Os produtos são entregues nas lojas na última quinzena do mês anterior ao mês de lançamento.

Rede	Coleção											
	Primavera / Verão						Outono / Inverno					
	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto
<b>Franquias</b>	Lançamentos mensais					Liquidação	Lançamentos mensais					Liquidação
<b>Multimarcas</b>	Não recebem produtos	Lançamentos mensais					Não recebem produtos	Lançamentos mensais				

**Tabela 1:** Cronograma de Lançamento Mensal das Coleções

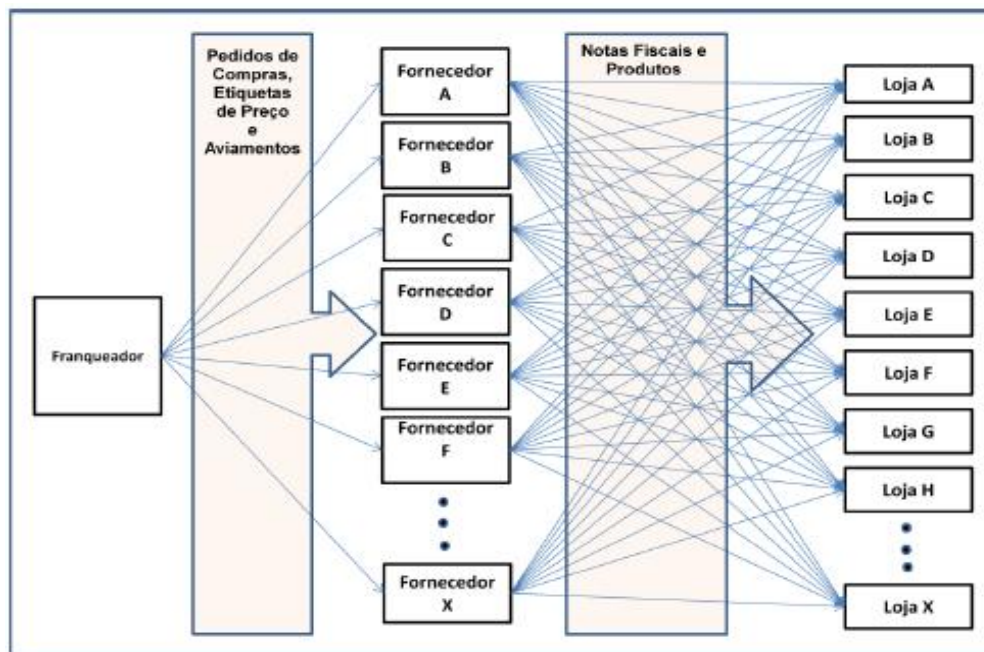
### 3.5. Diagnóstico dos Principais Problemas – Modelo Atual

Os principais problemas do modelo de operação atual têm fundamentalmente dois focos, o primeiro diz respeito à falta de uma visão logística integrada por parte do franqueador nas questões operacionais de gestão e controle, relacionados, principalmente, à movimentação dos produtos entre os fornecedores e as lojas. O segundo foco está relacionado à ausência de um sistema de informação estruturado e que permita compartilhamento das informações, tanto entre as diversas áreas internas do próprio franqueador, como entre os componentes da cadeia de abastecimento: franqueador, fornecedores, rede de lojas de franquias e multimarcas, e transportadores.

No contexto da logística pode-se constatar que não existe nenhuma preocupação, tanto por parte do franqueador como por parte dos fornecedores, com os custos de transporte, e como o modelo de operação atual impacta nos resultados da empresa, não apenas nos custos dos produtos, mas, e, principalmente, na disponibilidade de produtos nas lojas em sincronia com as ações de *marketing*. Não existe nenhuma visão sobre custos logísticos totais, como os custos de transportes, cujas contratações são tratadas pontualmente pelas empresas (franqueador e fornecedores), e são pautadas apenas nos custos, não sendo considerados os demais serviços que podem contribuir decisivamente para melhorar o nível de serviço prestado às lojas.

Outra questão observada no estudo de caso, é que, mesmo existindo uma concentração de produção nas cidades de Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP), o que representa um grande potencial de sinergia para utilização de conceitos e práticas modernas logísticas, este fato não é considerado no modelo atual pelo franqueador e pelos fornecedores.

A Figura 2 representa genericamente o fluxo logístico atual de envio de pedidos de compra, etiquetas de preço e aviamentos (etiquetas, fitas, elásticos etc.) do franqueador para os fornecedores, e o envio de calçados e bolsas dos fornecedores para as lojas.



**Figura 2:** Fluxo Logístico – Modelo Atual

Analisando a malha logística atual, mais especificamente as entregas de produtos para as lojas, foco deste trabalho, pode-se observar o grande número de relacionamentos (movimentação de produtos) entre os fornecedores e as lojas, que compreende os fornecedores de calçados e bolsas localizados nas cidades Franca (SP) e Novo Hamburgo (RS), que corresponde um total 12 fornecedores nestas duas cidades, e também o número de lojas das redes de franquias e multimarcas, respectivamente 27 e 72 unidades. Dessa forma, pode-se calcular o número de relacionamentos entre os fornecedores e as lojas, apresentado na tabela 2, que totaliza 11.880 movimentações por ano, considerando as duas coleções anuais.

Fornecedores	Cidade	Rede	Qtde de Lojas	Primavera / Verão						Outono / Inverno						Total
				Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	
3	Novo Hamburgo	Franquias	27	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	810
		Multimarcas	72	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	2.160
9	Franca	Franquias	27	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	2.430
		Multimarcas	72	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	6.480
Totais				324	1.188	1.188	1.188	1.188	864	324	1.188	1.188	1.188	1.188	864	11.880

**Tabela 2:** Número de Relacionamentos Fornecedores x Lojas - Modelo Atual

É oportuno observar que as movimentações entre os fornecedores e as lojas das redes de franquias e multimarcas estão baseadas nos meses de lançamentos de produtos para estas duas redes. A seguir estão enumerados os principais problemas observados na rede de lojas de franquias e multimarcas, com a utilização do modelo de operação atual, que comprometem direta ou indiretamente os resultados da empresa:

- Quantidade Alta para Mínimo de Compra para Aproveitamento de Frete CIF;
- Custos de Frete Elevados;
- Ausência de Produtos para Lançamentos Mensais da Coleção;
- Sistemas de Informação não Estruturados e não Integrados, Impactando na Gestão e Controle dos Processos e no Compartilhamento de Informações;
- Impactos para Aumento da Carteira de Fornecedores;
- Modelo Logístico Atual Dificulta o Crescimento da Marca;

#### 4. MODELO PROPOSTO

Pires (1998), apud Scavarda (2009), ressalta que a potencialidade para gerar vantagem competitiva não está mais dentro dos limites de uma única empresa, mas sim entre as empresas que pertencem à mesma cadeia de abastecimento. Neste contexto, as funções logísticas e seus modelos de gestão atuam como elementos estratégicos fundamentais e determinantes na busca de maior competitividade no mercado globalizado, obrigando a revisão constante dos processos, das atividades, das responsabilidades, da forma de atuação com clientes e pares internos e externos, e da abrangência como atuam as diversas áreas dentro das organizações. Como referenda Fleury (2007, pág. A8), que coloca que “o mundo presenciou uma revolução nos conceitos, práticas e tecnologias logísticas, que contribuem decisivamente para o acelerado avanço da globalização”.

Bowersox e Closs (2009, pág. 22) ressaltam a importância dos executivos envolvidos na logística vislumbrarem de que maneira um desempenho logístico excepcional ou competitivamente superior pode tornar-se a base da estratégia da empresa.

Chopra e Meindl (2003) argumentam que “o projeto de uma rede de transporte afeta o desempenho de uma cadeia de suprimento por estabelecer uma infra-estrutura dentro da qual as decisões operacionais de transporte acerca de cronogramas e rotas são tomadas. Uma rede de transporte bem projetada permite que a cadeia de suprimento alcance o grau desejado de responsividade a um baixo custo”.

A importância da rede de transporte é enfatizada por Ballou (2006, pág. 149), que considera o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas, pois normalmente absorve dois terços dos custos logísticos.

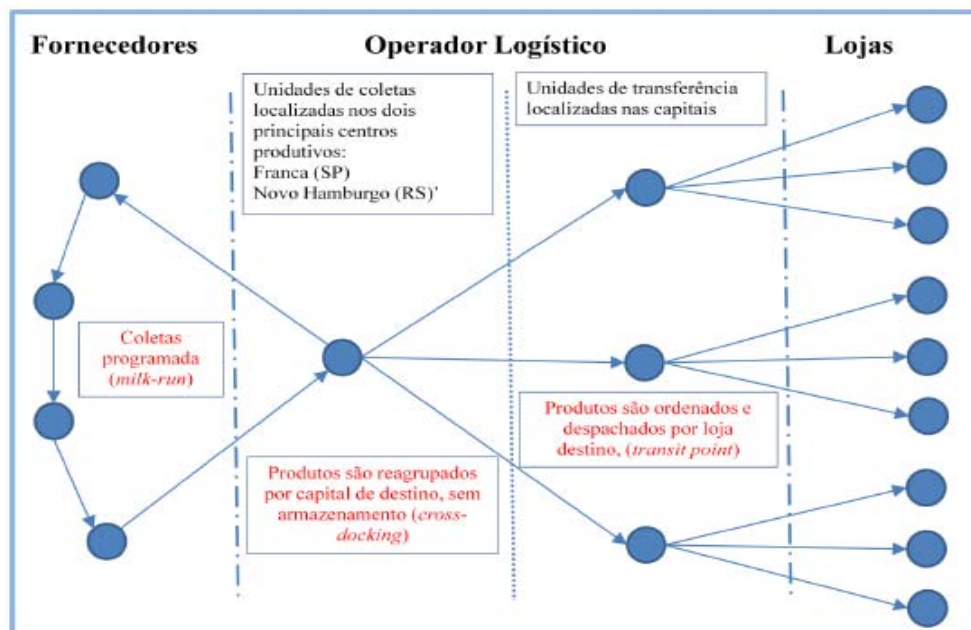
##### 4.1. Premissas do Modelo Proposto

Para o desenvolvimento do novo modelo logístico para a solução dos principais problemas diagnosticados considerou-se as seguintes premissas básicas para a elaboração da proposta:

- A inexistência de estoque centralizado;
- Todos os produtos comprados pelas lojas das redes de franquias e multimarcas devem ser enviados em uma única entrega, nas datas estabelecidas no cronograma mensal;
- O crescimento de 25% ao ano no número de lojas das redes de franquias e multimarcas;
- Disponibilidade de desenvolvimento de um sistema, sob responsabilidade do franqueador, para gestão, controle e troca de informações, entre todos os integrantes da cadeia de abastecimento: franqueador, lojas da rede (franquias e multimarcas) e operador logístico;
- Capacidade do operador logístico na gestão e controle de toda a operação de transporte no território nacional, incluindo rastreamento de entregas e disponibilização de informações;
- A expansão da rede de lojas ocorrerá exclusivamente nos estados onde existem lojas atualmente, de forma a não distorcer as comparações entre os modelos.

A estrutura do canal de abastecimento do novo modelo de abastecimento proposto, se baseia no modelo de estrutura de canal definido por Moura (2000, pág. 115), denominado “*milk-run*”, e no modelo definido por Chopra e Meindl (2003, pág. 277), denominado “entregas via centro de distribuição utilizando *milk-run*”. A Figura 3 apresenta genericamente a estrutura de canal de fornecimento do novo modelo.





**Figura 3:** Estruturas do Canal de Fornecimento – Novo Modelo

O novo modelo compreende a terceirização das operações logísticas, conforme enquadramento das características da empresa utilizada como estudo de caso.

O operador logístico será responsável pelo transporte de calçados e bolsas entre os fornecedores e as lojas. Para isso é necessário estabelecer uma unidade de coleta em cada um dos principais centros produtivos, Franca (SP) e Novo Hamburgo (RS), e ter capacidade de coletar os produtos nos fornecedores localizados nestas cidades, nas datas programadas de acordo com o cronograma de lançamento mensal da coleção, previamente divulgado pelo franqueador a todos os componentes da cadeia de abastecimento.

Após as coletas em todos os fornecedores, os produtos são transportados para as unidades logísticas na própria cidade, para serem reagrupados sem armazenamento e enviados para as unidades de transferência localizadas em cada capital (*cross-docking*). Em seguida são ordenados e despachados para cada loja de destino (*transit point*).

#### 4.2. Número de Relacionamentos – Fornecedor x Operador Logístico x Lojas

Objetivando facilitar o entendimento do cálculo de relacionamentos neste novo modelo, foram consideradas duas etapas para o transporte de produtos do fornecedor para as lojas.

A primeira etapa compreende a coleta nos fornecedores e a disponibilização dos produtos nas unidades logísticas localizadas nas cidades de Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP), e a transferência dos produtos para as capitais onde existem lojas (franquias e multimarcas), que compreende 552 relacionamentos anuais. A quantidade de coletas foi calculada multiplicando o número de fornecedores mais uma unidade, em seguida multiplicando por doze.

Para o cálculo da quantidade de transferências dos centros produtivos para as capitais foram considerados apenas os estados aonde existem lojas e os meses em que são transferidos produtos para as duas redes, ou seja, nos meses de agosto e fevereiro apenas as 27 lojas de franquias recebem produtos (11 capitais), nos meses de janeiro e julho apenas as lojas de multimarcas recebem produtos (13 capitais) e nos demais oito meses todas as lojas recebem produtos (18 capitais). Sendo assim pode-se calcular que o número relacionamentos desse

trecho é de 192 (11 capitais x 2 meses + 13 capitais x 2 meses + 18 capitais x 8 meses). A tabela 3 apresenta o número de relacionamentos anuais relativos a essa etapa.

Fornecedores	Cidade	Coleta / Ano	Transferência p/ Capitais	Totais
3	Novo Hamburgo	48	192	240
9	Franca	120	192	312
<b>Totais</b>		<b>168</b>	<b>384</b>	<b>552</b>

**Tabela 3:** Relacionamentos Fornecedor x Unidades Logísticas (Centros Produtivos e Capitais) - Etapa 1

A segunda etapa compreende a transferência de produtos das unidades logísticas localizadas nas capitais para as lojas (franquias e multimarcas), totalizando 990 relacionamentos anuais, conforme apresentado na tabela 4.

Rede	Qtde de Lojas	Primavera / Verão						Outono / Inverno						Total
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	
Franquias	27	27	27	27	27	27	///	27	27	27	27	27	///	270
Multimarcas	72	///	72	72	72	72	72	///	72	72	72	72	72	720
<b>Totais</b>		27	99	99	99	99	72	27	99	99	99	99	72	990

**Tabela 4:** Relacionamentos Unidades Logísticas Capitais x Lojas - Etapa 2

Pode-se observar que o número de relacionamentos anuais neste novo modelo totaliza 1.542 (552 + 990), considerando a quantidade de lojas atuais das duas redes (franquias e multimarcas). Para o crescimento estimado, da ordem de 25% ao ano, para os próximos cinco anos, o número de relacionamentos na primeira etapa não se altera, permanecendo 552 relacionamentos.

A segunda etapa compreende a transferência de produtos das unidades localizadas nas capitais para as lojas, totalizando 3.020 relacionamentos anuais, conforme apresentado na tabela 5, que se resume no número de lojas de cada rede.

Rede	Qtde de Lojas	Primavera / Verão						Outono / Inverno						Total
		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	
Franquias	82	82	82	82	82	82	///	82	82	82	82	82	///	820
Multimarcas	220	///	220	220	220	220	220	///	220	220	220	220	220	2.200
<b>Totais</b>		82	302	302	302	302	220	82	302	302	302	302	220	3.020

**Tabela 5:** Relacionamentos Unidades Logísticas Capitais x Lojas - Etapa 2 (cinco anos)

Pode-se observar que o número de relacionamentos anuais neste novo modelo totaliza 3.572 (552 + 3.020). Comparando-se o número de relacionamentos do modelo atual para o proposto a redução é da ordem de 87% para o número de lojas atuais, e da ordem de 90%, considerando o crescimento estimado para os próximos cinco anos.

### 4.3. Custos

Todos os cálculos utilizados no modelo proposto foram baseados na movimentação de embalagens de transporte entre as fábricas e as localizações das lojas atuais (franquias e multimarcas).

Os custos de operação estão apurados separadamente por cidade de origem, Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP), pois, os custos fornecidos pelos operadores logísticos foram baseados nos custos dos transportes de acordo com as distâncias entre as cidades de origem (fornecedores) e a das cidades de destino (lojas). O valor total do custo de operação no novo modelo logístico é de R\$242.343 (operação logística para distribuição dos produtos fabricados em Novo Hamburgo (RS) = R\$91.781 + operação logística para distribuição de calçados fabricados em

Franca (SP) = R\$81.718 + operação logística para distribuição de bolsas fabricadas em Franca (SP) = R\$68.843, considerando os custos totais, que corresponde a 2,4% do valor total movimentado de R\$12.136.903, já considerando um desconto de 4,5% sobre os custos dos produtos a ser aplicado pelos fornecedores, em função da retirada da componente de frete, que deixou de ser CIF (despesas por conta do fornecedor), e passou a ser FOB (despesas de frete por conta do comprador). A tabela 6 apresenta o resumo comparativo entre o modelo atual e a redução nos custos totais de aquisição de produtos.

Modelo	Custo do Produto	Custo de Frete	Custo Total de Aquisição	Redução
Atual	12.683.064	Já incluído no custo do produto	12.683.064	<b>2,4%</b>
Proposto	12.136.903	242.343	12.379.246	

**Tabela 6:** Comparativo de Modelo Atual e Proposto - Custo Total de Aquisição de Produto

Cabe ressaltar que o novo modelo potencialmente elimina os cancelamentos de compras de produtos relacionadas à questão de quantidades mínimas para faturamento impostas pelos fornecedores para envio de produtos para as lojas, que hoje representam 8%, ou seja, potencializa um faturamento adicional de R\$990.340 (custo de aquisição total de produtos), tendo como consequência o aumento da receita do franqueador, bem como o aumento do poder de negociação com fornecedores (fábricas e operador logístico).

## 5. CONCLUSÕES

O modelo logístico proposto, que inclui a gestão da movimentação de produtos sob controle do franqueador, está alinhado à necessidade fundamental em garantir a presença de produtos nas lojas em sincronia com as ações de *marketing*, de acordo com o cronograma de lançamento mensal da coleção, potencializando os resultados da rede como um todo.

Este trabalho identificou adicionalmente oportunidades de redução de custos de transportes de produtos dos fornecedores para as lojas. Com base nas análises entre os dois modelos logístico, atual e proposto, pode-se concluir que a utilização do novo modelo contribui com a redução de 2,4% nos custos totais do produto. Da mesma forma, permite o aumento das compras em 8% das lojas, pois os motivos dos cancelamentos de pedidos de compra, motivados pela questão de frete mínimo de faturamento, são eliminados. Considerando a expansão planejada de 25% a.a., a contribuição para a redução dos custos totais é potencializada, pois, conforme apresentado na pesquisa com três operadores logísticos, os mesmos sinalizaram um desconto médio da ordem de 3,4% nos custos logísticos.

Alguns benefícios intangíveis serão alcançados com a utilização deste modelo, como exemplo a redução dos questionamentos por parte das lojas sobre a base de cobrança dos *royalties* e verba de propaganda, uma vez que todos os problemas relacionados a estas questões serão registradas no sistema e consideradas nos processos de apuração.

A utilização deste modelo que compreende a consolidação de carga nas cidades de Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP) sob responsabilidade do operador logístico, viabiliza o teste de novos fornecedores, pois elimina a necessidade da imposição de quantidade mínima de faturamento, ressaltando que, neste segmento de mercado altamente competitivo e internacionalizado, é fundamental a busca de novas tecnologias de produção em termos de acabamento, sola, estilo, matéria-prima, costura etc.

Para implantação, operação e gestão dos processos do novo modelo logístico é fundamental e necessário o desenvolvimento de um novo sistema de gestão e controle e que permita,

principalmente, o compartilhamento de informações entre os componentes da cadeia de abastecimento (franqueador, lojas e operador logístico) e como irão se relacionar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABF - Associação Brasileira de Franchising (ABF). Artigo disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 17/03/2010.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial*. São Paulo: Editora Bookman, 2006.
- BARBOSA, Jaercio Alex Silva. *Variáveis Explicativas da Internacionalização de Franquias Brasileiras – Um Estudo Causal à Luz das Teorias da Agência e da Escassez de Recursos*. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Departamento de Administração de Empresas, 2010.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. *Logística Empresarial, O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento*, São Paulo, Editora Atlas, 2009.
- CHERTO, Marcelo; CAMPORA Fernando; GARCIA Filomena; RIBEIRO Adir; IMPERATORE Luís Gustavo. *Franchising – Uma Estratégia para a Expansão de Negócios*. São Paulo: Editora Premier, 2006.
- CHERTO, Marcelo, *Como Investir numa Franquia Sem Entrar Numa Fria*. São Paulo: Editora Premier, 2006.
- CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter. *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação*. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.
- FERNANDES, Lina. *Do Contrato de Franquia*. Minas Gerais: Editora Del Rey, 2000.
- FLEURY, Paulo Fernando. *Logística e Transportes*. Jornal Valor Econômico, São Paulo. Janeiro/2007.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo. Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*, São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2000.
- MOURA, Delmo Alves. *Caracterização e Análise de um Sistema de Coleta Programada de Peças, “Milk-run”, na Indústria Automobilística Nacional*. Tese de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo –Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, 2000.
- NANNI, Henrique César, Da SILVA, Adriano Manicoba, AKABANE, Getúlio Kazue. *A Busca de um Modelo para Análise da Franqueabilidade de Negócios – XIII SIMPEP – Bauru*, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em 13/03/2010.
- PINTO, Carlos Rubens. *Estrutura Organizacional: Uma Componente Chave*, Disponível em [www.guiadofranchising.com.br](http://www.guiadofranchising.com.br). Brasil, 2000. Último acesso em 07/03/2010, às 18h.
- PORTER, Michel E. *A Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- REDECKER Ana Cláudia. *Franquia Empresarial*. São Paulo: Memória Jurídica Editora. 2002.
- SCAVARDA, Luiz Felipe. *Logística Integrada & TI*. Material de Aula do Mestrado Profissional em Logística, Departamento de Engenharia Industrial. PUC Rio, 2009.
- SCHWARTZ, José Castro. *Franquia de A a Z – O que Você Precisa Saber*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2009.
- VAZ, Sandra. *Entendendo Sobre o Mundo das Franquias*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 29/06/2010.
- VICENTE, Decio Pereira. *Criação e Desenvolvimento de Produtos em Empresas Brasileiras de Moda Internacionalizadas: um Estudo de Multicasos*. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Departamento de Administração, 2009.

---

Arnoldo de Mattos ([arnoldom@csp.org.br](mailto:arnoldom@csp.org.br))

Nélio Domingues Pizzolato ([ndp@puc-rio.br](mailto:ndp@puc-rio.br))

Dey Salvador Sanchez Rodriguez ([deysalvador@aluno.puc-rio.br](mailto:deysalvador@aluno.puc-rio.br))

Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica de Rio de Janeiro, Rua Marquês de São Vicente, 225, sala 950L, Gávea, Rio de Janeiro – RJ - Brasil