



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LOGÍSTICA E
PESQUISA OPERACIONAL

FRANCISCO DANIEL SANTIAGO RODRIGUES

**UMA INVESTIGAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA DE EMPRESAS FRANQUEADAS
DO SETOR DE MODA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
FRANQUEADA DE CALÇADOS E BOLSAS PARA MULHERES**

FORTALEZA

2016

FRANCISCO DANIEL SANTIAGO RODRIGUES

**UMA INVESTIGAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA DE EMPRESAS FRANQUEADAS
DO SETOR DE MODA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
FRANQUEADA DE CALÇADOS E BOLSAS PARA MULHERES**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa Pós-Graduação em Logística e Pesquisa Operacional, da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional.

Área de concentração: Gestão Logística

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- R613i Rodrigues, Francisco Daniel Santiago.
Uma investigação da gestão logística de empresas franqueadas do setor de moda feminina : estudo de caso de uma empresa franqueada de calçados e bolsas para mulheres / Francisco Daniel Santiago Rodrigues. – 2016.
95 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Logística e Pesquisa Operacional, Fortaleza, 2016.
Orientação: Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes.
1. Gestão logística. 2. Franquia. 3. Indústria de moda feminina. I. Título.
- CDD 658.5
-

FRANCISCO DANIEL SANTIAGO RODRIGUES

**UMA INVESTIGAÇÃO DA GESTÃO LOGÍSTICA DE EMPRESAS FRANQUEADAS
DO SETOR DE MODA FEMININA: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
FRANQUEADA DE CALÇADOS E BOLSAS PARA MULHERES**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Logística e Pesquisa Operacional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Aprovada em: 22/09/2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Ribeiro de Melo Nunes, UFC-CE

Orientador

Prof^a Dra. Maria Bernadette Frota Amora Silva, Faculdade Christus
Examinador (a) externo

Prof. Dr. Maxweel Veras Rodrigues, UFC-CE
Examinador (a) interno

Dedico essa dissertação a meus pais, os quais
sempre me deram apoio nas mais difíceis
etapas da minha vida, aos meus professores
pela paciência e dedicação,
aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado.
A estes dedico meu trabalho, pois sem a ajuda, confiança
e compreensão esse sonho não teria se realizado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, aquele que me permitiu tudo isso e sem ele esse sonho não teria se realizado.

Aos meus Ídolos; Meus Pais, Ana Rodrigues e Antônio Rodrigues, pela confiança, amor, cuidado e proteção.

A todos meus amigos de sala de aula, que ficarão guardados eternamente em minha memória.

A todos meus Professores, em especial ao meu orientador Prof. Fernando Nunes.

“Nunca se esqueça de agradecer a Deus todos os dias por sua vida e por suas conquistas e lembre-se de que ele jamais abandonará aqueles que acreditam em sua glória por que ele não erra nunca e acima de tudo ele é fiel sempre!”

Ana Paula Magalhães

RESUMO

Este trabalho teve como cenário as empresas que trabalham com comercialização de moda feminina. Buscou-se a partir da investigação do caso de uma empresa franqueada de bolsas e calçados femininos, pesquisar a gestão logística de franquias que comercializam moda feminina. Um benchmarking com empresas franqueadas de outros setores foi realizado, como apoio à generalização de ações comuns. Inicia-se com a caracterização do setor calçadista, a relevância econômica deste setor para o País, com o levantamento bibliográfico a respeito dos conceitos e práticas sobre gestão logística, como também das definições, tipos de relacionamentos e toda a compreensão dinâmica que envolve um modelo de negócio de franquias. Em termos metodológicos, a pesquisa está classificada como descritiva, exploratória, bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso. A coleta de dados da pesquisa foi feita através de documentos da empresa, observação pessoal, e por meio de entrevistas estruturadas com profissionais das áreas de interesse. Na investigação, foi possível caracterizar a empresa em estudo, identificando práticas e conceitos sobre logística utilizados, apresentando-se os desvios com relação ao estado da arte na gestão logística. Dentro dos resultados obtidos, foi possível elaborar uma lista de ações comuns às empresas franqueadas que atuam com moda feminina. Estas ações podem servir como forma de melhorias operacionais e novas oportunidades visando aperfeiçoar o nível de serviço oferecido pelas lojas para os clientes, bem como para o gerenciamento logístico do franqueado.

Palavras-chaves: Gestão logística. Franquia. Indústria de moda feminina.

ABSTRACT

This work deals with companies working with sales of women's fashion. Based on the investigation of a franchised company selling ladies shoes and handbags, it researches the logistics management of franchised companies in this area. A benchmarking with franchised companies in other sectors was conducted to support the generalization of common actions. It starts with the characterization of the footwear industry, the economic relevance of this industrial sector, a bibliographical survey of the concepts of its logistics management practices, and also the definitions, relationships and dynamics involving franchising as a business model. In methodological terms, this research is classified as descriptive, exploratory, bibliographic and qualitative, using a case study. The collection of data was done by researching company's documents, by personal observation, and by structured interviews with professionals in the areas of interest. The investigation characterized the company in study, identified practices and logistics concepts used, and showed the deviations from the state of the art in logistics management. Within the results, it was possible to draw up a list of actions common to franchised businesses working with women's fashion. As main results, there are considerations of ways to make operational improvements and to visualize new opportunities to increase the service level offered by the stores to the customers, as well as for the logistics management of the franchisee.

Keywords: Logistics management, Franchise, Women's fashion industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Fluxograma das etapas da pesquisa.....	25
Figura 2	- Elementos básicos da logística	28
Figura 3	- Fluxos logísticos na cadeia de valor	28
Figura 4	- Ciclos de processos da cadeia de suprimentos	29
Figura 5	- Os oito modelos clássicos de previsão por série temporal	45
Figura 6	- Principais vantagens e desvantagens do sistema para o franqueador	51
Figura 7	- Principais vantagens e desvantagens do sistema para o franqueado	52
Figura 8	- Faturamento 2015.....	54
Figura 9	- Crescimento quantitativo de redes franqueadoras.....	54
Figura 10	- Crescimento quantitativo de unidades.....	55
Figura 11	- Redes franqueadoras por região.....	55
Figura 12	- Redes franqueadoras por estado.....	56
Figura 13	- Participação dos Segmentos	56
Figura 14	- Crescimento 2014 x 2015.....	57
Figura 15	- Organograma da Empresa.....	61
Figura 16	- Fluxograma do Processo de Venda.....	68

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Tipos de Franquia.....	51
Tabela 2	- Grupos e Subgrupos de produtos.....	62
Tabela 2	- Macro fluxo dos processos de compra e cronograma de entradas.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ABF	Associação Brasileira de Franchising
CDL	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Fortaleza
CIF	Cost Insurance and Freight
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CRM	Customer Relationship Management
EDI	Electronic Data Interchange
FOB	Free on board
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
UND	Unidade

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Problema de Pesquisa.....	17
1.3	Objetivos.....	17
1.4	Motivação e Justificativa.....	18
1.5	Metodologia.....	19
1.6	Estrutura do trabalho	19
1.7	Delimitação do Estudo	20
2	METODOLOGIA.....	21
2.1	Classificação da Pesquisa.....	21
2.2	Instrumentos e procedimentos para coleta de dados.....	23
2.3	Análise dos dados.....	25
3	GESTÃO LOGÍSTICA.....	26
3.1	Conceitos Básicos.....	26
3.2	Fluxos Logísticos.....	27
3.3	Atividades Logísticas	30
3.3.1	<i>Atividades primárias</i>.....	30
3.3.2	<i>Atividades de Apoio</i>.....	40
3.4	Modelos de Previsão de Demanda.....	45
3.5	Gestão do relacionamento com os clientes.....	47
4	O SISTEMA DE FRANQUIAS.....	49
5	ESTUDO DE CASO.....	58
6	BENCHMARKING.....	70
6.1.1	<i>Boticário</i>.....	70
6.1.2	<i>Hering</i>.....	73
6.1.3	<i>Uma franquia de produtos de alimentação: McDonald's</i>.....	75
7	ANÁLISES E PROPOSIÇÕES.....	78
8	CONCLUSÃO.....	85
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS	
	GESTORES DA AREA DE LOGÍSTICA E	91

SUPRIMENTOS.....	
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS OPERADORES DE CAIXA, ESTOQUISTAS E VENDEDORAS.....	93
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO SETOR DE CONTAS A PAGAR E ADMINISTRATIVO.....	94
APÊNDICE D - MAPA DE ACOMPANHAMENTO DE COMPRA.....	95

1. INTRODUÇÃO

A presente seção que como objetivo apresentar as expectativas do trabalho. Busca expor sua contextualização, problematização, objetivos, justificativa, mostrando sua relevância e importância, apresentando-se no final sua estrutura.

1.1 Contextualização

Este trabalho tem como cenário as empresas franqueadas atuando no setor de moda feminina, focando uma empresa que trabalha com calçados e bolsas femininas. A presente pesquisa visa analisar o segmento de calçados e o sistema de franquias para melhor expressar sua importância para o país e para o estudo pretendido.

Nas últimas décadas, o Brasil vem se mostrando um país de grande potencial para o segmento calçadista mundial. Hoje, o País é um dos principais fabricantes de manufaturados de couro, detendo o quarto lugar entre os maiores produtores mundiais. Além disso, o setor tem um papel muito importante tanto na economia, quanto no social. Gera emprego e renda e tem um impacto relevante na balança comercial, com exportações superiores a US\$ 1 bilhão ano (ABICALÇADOS, 2015).

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS, 2015), o País possui mais 8,2 mil estabelecimentos que fabricam calçados, e que geram cerca de 343 mil postos de trabalho, ou o equivalente a 3,64% do total de trabalhadores alocados na produção industrial do País. Uma característica importante do setor calçadista nacional é o fato de que ele é composto por um grande número de microempresas, cerca de 89%.

Em termos de consumo, a maior demanda do setor provém da classe B, com 50,1% do valor gasto com calçados em 2014. A classe C aparece em seguida com 29,1%, a classe A com 16,8% e por último as classes D/E participando com 4,0% do consumo. São Paulo, Minas Gerais, e Rio de Janeiro são os maiores consumidores (COUROMODA, 2015).

De acordo com a Couromoda (2015), o Brasil, em 2014, enviou para o exterior aproximadamente 129 milhões de pares por US\$ 1,06 bilhão. Os produtos da indústria calçadista brasileira são vendidos em 150 países e os principais destinos no ano de 2014 foram Argentina, França e EUA. O Brasil exportou para os Estados Unidos 11,85 milhões de pares, gerando receita de US\$ 193,67 milhões.

Conforme o EIMI (2015) (Inteligência de Mercado), além das exportações que representam cerca de 14% de todo o escoamento dessa produção, o varejo compõe o principal

canal de consumo desse setor. Os demais canais, tais como o institucional, a internet e as lojas de fábrica representaram 16%.

Com os diversos avanços tecnológicos e, mais precisamente, das transações advindas do comércio eletrônico, aumentar *market share* se torna cada vez mais um desafio para as empresas. Para o segmento calçadista essa meta de atingir novos mercados e aumentar participação, vem acompanhada de algumas outras dificuldades. Além da forte concorrência de produtos importados, as empresas desse setor necessitam de rápida adaptação a gostos mutáveis influenciados pela moda. Atualmente, o calçado é um produto tão urgente, quanto perecível, pois é totalmente dependente e influenciado pela moda.

No segmento calçadista, além do ciclo do produto ser cada vez menor, gerando necessidade de giro maior, existe uma quantidade muito grande de *SKU's* (unidade de manutenção dos estoques). Os produtos são gerenciados geralmente por linha, tamanho e cor, e isso faz com que o número de quantidades ativas no estoque seja enorme. Essa variedade dificulta as operações de separação, expedição, e operações de transporte devido à baixa densidade das cargas e ao alto nível de fracionamento.

Nesse contexto, a logística ganha papel fundamental na competitividade e sobrevivência dessas empresas. Em mercados cada vez mais competitivos, é preciso encontrar diferencial e atratividade. Esse diferencial atrelado aos conceitos de flexibilidade e responsividade passou a ganhar força dentro das empresas. O mercado de moda principalmente, exige a utilização de recursos avançados para desenvolvimento de produtos, além de necessitar de uma flexibilidade e agilidade em todas as fases da cadeia produtiva, com a finalidade de atender a gostos frequentemente mutáveis, otimizar processos produtivos, e apresentar aos clientes produtos com tendências atuais com rapidez e eficácia.

A evolução da logística empresarial tem apresentado avanços constantes e significativos nos últimos anos, e tornou-se uma ferramenta essencial para alcançar vantagem e diferencial competitivo das empresas, principalmente no que diz respeito ao aumento do giro de produtos, redução dos estoques, disponibilização com maior eficiência dos produtos aos clientes, diminuição de custos, cumprimento dos prazos de entrega, e integração de todos os elos da cadeia.

A competitividade passou a exigir mais das empresas a desenvolver vantagens em relação aos seus concorrentes em termos de custo e nível de serviço. Os custos passaram a ser qualificadores, e o nível de serviço um diferencial de mercado. Assim, o gerenciamento logístico surge com o objetivo de oferecer a estas empresas subsídios e parâmetros de

avaliação de desempenho, e passa ter a função de agregar valor ao produto oferecido pela empresa.

Atualmente, a logística encontra-se em destaque sendo uma das áreas centrais das organizações, dentre outras razões, isso devido a sua importância em um cenário que a concorrência acirrada local e mundial, as obrigam a buscarem mecanismos para gerir os diversos avanços tecnológicos e as constantes interações comerciais.

Dentro desse contexto se observa a importância do gerenciamento das operações logísticas, como instrumento para obtenção de vantagem competitiva para as empresas. Observar-se também toda a cadeia de suprimento, principalmente analisando a operação logística, vez que a rapidez e a precisão do atendimento aos clientes são pontos importantes para a vantagem competitiva. Torna-se cada vez mais primordial a necessidade de reduzir custos com armazenagem, distribuição e com as entregas.

Sumariando, este trabalho apresenta a caracterização do segmento calçadista, a relevância econômica deste setor para o País, e busca a compreensão de um sistema de franquias, explicando como ele tem funcionado no contexto econômico onde está inserido. A partir desta compreensão pode-se trabalhar a influência da gestão logística no sucesso das empresas do gênero.

1.2 Problema de pesquisa

Cervo e Bervian (2002), caracterizam o problema como uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar uma solução. O problema é o primeiro processo para a construção de uma pesquisa. Sabe-se, ainda, que a problematização é a transformação de uma necessidade humana em problema, que, por sua vez, define-se como necessidade humana, quando pensada (SANTOS, 1999).

Referente ao problema de pesquisa é possível fazer os seguintes questionamentos: Como ocorre a gestão logística em empresas franqueadas atuando no setor de moda feminina? Existem desvios com relação ao estado da arte do conhecimento logístico?

1.3 Objetivos

O presente trabalho busca um objetivo geral que atue na solução do problema de pesquisa apontado, e se apoia na investigação dos objetivos específicos para suportar suas conclusões.

1.3.1 Objetivo geral

A partir da análise da gestão logística de uma empresa franqueada do setor de calçados e bolsas femininas, propor ações de melhoria aplicadas às empresas que trabalham com franquias do mesmo setor.

1.3.2 Objetivo específicos

Necessários para dar suporte às conclusões do objetivo geral.

- Identificar os conceitos e práticas de gestão logística utilizadas pela empresa em estudo;
- Realizar benchmarking com outras empresas franquias de destaque nacional, principalmente as que atuam com moda feminina de alta mutabilidade;
- Identificar distorções no gerenciamento logístico da empresa estudada com relação ao estado da arte;
- Propor uma relação de ações de melhorias que sejam comuns às empresas franqueadas atuando com moda feminina.

1.4. Motivação e Justificativa

A presente pesquisa foi motivada em função do autor ter tido a oportunidade de trabalhar na empresa em questão e ter percebido a baixa prioridade nas questões relacionadas com a logística, tanto em sua estrutura operacional, quanto na aplicação dos conhecimentos, conceitos e práticas de gerenciamento logístico.

Embora tenham sido encontrados trabalhos publicados na internet como teses, artigos, revistas especializadas, dissertações e periódicos, não foi possível detectar estudos mais aprofundados com o mesmo foco, onde buscassem caracterizar relações entre franqueados e franqueadores e detalhamentos do gerenciamento de processos logísticos.

A presente pesquisa vem preencher espaços em estudos acadêmicos na área da logística, mais especificamente em empresas denominadas franquias do setor de moda feminina que utilizam esse modelo de negocio como uma forma de canal de distribuição.

Este trabalho torna-se relevante, pois avalia e expressa uma compreensão dinâmica da realidade e oportunidades na área da logística para o segmento em questão. Um setor que tem

características peculiares como, por exemplo, a venda de produtos com prazo de validade muito curto, e com necessidade constante de investimentos pesados em marketing e desenvolvimento de produto. Além disso, este estudo é relevante, pois permite uma melhor compreensão do funcionamento do segmento, servindo de modelo para organizações que optarem por esse caminho estratégico para expansão dos seus negócios, pelo tipo do canal de distribuição por meio de franquias, permitindo um melhor entendimento sobre as oportunidades e aplicações de práticas logísticas, de forma a contribuir para obtenção de vantagem competitiva.

Espera-se, portanto, que a pesquisa possa contribuir com o aprimoramento da gestão logística neste e em outros setores.

1.5 Metodologia

Trata-se de um estudo de caso realizado em uma rede de franquias do setor calçadista, mais especificamente do segmento de moda feminina. O trabalho está voltado apenas para os processos de gerenciamento logístico.

Os dados foram coletados por meio de observação pessoal, enquanto o pesquisador foi funcionário da empresa, de pesquisa bibliográfica e documental, onde se buscou aprofundamento no assunto estudado, com vistas a uma maior precisão e compreensão. Realizaram-se levantamentos de fontes secundárias, descrição de experiências vividas, e por meio de entrevistas estruturadas, como forma de complementar o entendimento dos processos empresariais inerentes.

Este trabalho propõe-se a estudar por meio de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em oito seções. Na primeira, Introdução, apresenta-se o cenário da pesquisa, o problema estudado, os objetivos a serem alcançados, a justificativa, a relevância dos resultados propostos, o resumo da metodologia usada, a estrutura e a delimitação do trabalho.

Na segunda seção, se estabelece a metodologia da pesquisa, justificando teoricamente cada ação desenvolvida

Na terceira seção, se estabelecem os conceitos e práticas sobre gestão logística, para fundamentar o estudo.

Na quarta seção, se estudam os conceitos, tipos de relacionamentos, e outras diversas características peculiares ao modelo de negócio de franquias.

Na quinta seção, se apresenta o caso em estudo, uma empresa franqueada do setor de moda feminina de calçados e bolsas, mostrando sua realidade e apontando os pontos fortes e fracos.

Na sexta seção, se apresenta um benchmarking a fim de verificar a existência de pontos comuns entre empresas que trabalham com produtos de moda feminina, e com produtos de alta mutabilidade.

Na sétima seção, é realizada uma análise dos pontos fracos levantados no estudo de caso, visando finalmente propor possíveis soluções para resolver seus problemas e aumentar sua rentabilidade. As propostas apontadas podem ser estendidas a outros setores que trabalham com moda de alta rotatividade, como confecções, produtos de beleza e perfumaria.

Na oitava seção, são apresentadas as conclusões, onde se mostra que foram atingidos os objetivos, especificando onde se encontram tais justificativas. Ao final propõe-se oportunidades de novos trabalhos.

1.7 Delimitação do estudo

O trabalho foca uma empresa franqueada do setor de moda feminina de calçados e bolsas, não sendo possível denominar a empresa por desvendar aspectos sigilosos de sua operação.

O enfoque estudado restringe-se exclusivamente à análise da gestão logística da empresa em estudo.

2. METODOLOGIA

Esta seção traz uma abordagem sobre os procedimentos que foram utilizados para levantar os dados necessários à realização desse trabalho. Assim, será apresentada a classificação da pesquisa segundo a metodologia de pesquisa científica, o tratamento dos dados e a sequência de ações realizadas em busca de atingir o objetivo.

A seção está dividida em subseções que identificam, definem e classificam a pesquisa, bem como selecionam o método com a estrutura do estudo de caso.

2.1 Classificação da pesquisa

Cervo e Bervian (2002), dizem que a pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos. A pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso de método científico, busca resposta e solução.

Conforme Gil (2006), a pesquisa pode ser definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo primordial da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos

Nesse sentido, pesquisa é um processo reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis (VERGARA, 2010).

Considerando o critério de classificação da pesquisa proposto por Vergara (2010), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins pode ser: descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Quanto aos meios de investigação pode ser: pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, participante e estudo de caso.

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa descritiva, exploratória, bibliográfica e documental, de natureza qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso.

A presente pesquisa é descritiva porque, observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (CERVO e BERVIAN, 2002).

É exploratória, pois tem o objetivo de proporcionar maiores informações sobre o assunto estudado, constituindo-se da primeira etapa uma investigação mais ampla. Segundo Gil (2006), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado assunto. Geralmente, utiliza-se de levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso.

Segundo Mattar (2001), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Ela utiliza métodos

bastante amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem levantamentos de fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, porque foram utilizadas diversas fontes bibliográficas para fundamentar e auxiliar ideias e conclusões a respeito da pesquisa (CERVO e BERVIAN 2002). Ainda segundo Cervo e Bervian (2002), uma pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, sendo um meio de formação por excelência. Como trabalho científico, constitui uma pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Para Vergara (2010), na pesquisa documental, realizam-se investigações em documentos relativos à organização ou às pessoas. Documentos tais como: registros, balancetes, relatórios, informações. Para esta pesquisa foram analisados os relatórios de movimentações de estoques (estoque-compra-venda), extraídos do sistema corporativo da empresa, como base para construção e comparação dos mesmos.

Também pode ser classificada como qualitativa, pois reconhece que existe uma relação dinâmica entre o sujeito da pesquisa e o mundo real, onde o ambiente da mesma servirá como fonte direta para a coleta de dados, não necessitando da utilização de dados estatísticos.

Trata-se de uma pesquisa que tem como referencial metodológico o estudo de caso, baseando-se no apoio da concepção dinâmica da realidade, privilegiando experiências práticas e análise contextualizada.

O estudo de caso é feito quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de elementos contemporâneos. O estudo de caso é uma investigação empírica que condiciona ao pesquisador o estudo do fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre ambos não estão claramente definidos (YIN, 2005).

Ainda segundo Yin (2005), uma pesquisa na forma de estudo de caso pode incluir casos únicos ou casos múltiplos. O estudo de caso único é justificável quando apresenta um teste crucial da teoria existente, uma circunstância rara ou exclusiva, ou um caso típico ou representativo, ou quando o caso serve a um propósito revelador ou longitudinal. Para o autor a escolha pelo estudo de múltiplos casos, pode ser algo complexo e ainda mais desafiador o

que pode premiar o pesquisador com a ampliação das possibilidades replicação de teorias e generalização a partir dos resultados e constatações encontrados.

Segundo Vergara (2010), o estudo de caso é o circunscrito a umas poucas, unidades, compreendidas como pessoa, família, produto, empresa órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizada no campo. É uma ferramenta para levantamento dos fatores que influenciam no acontecimento do fenômeno.

2.2 Instrumentos e procedimentos para coleta de dados

Na coleta de dados, Vergara (2010) fala que o leitor deve ser informado como o autor pretende obter os dados de que precisa para responder ao problema. Essa coleta pode ser feita por meio de formulação de questões e, se tratando de estudo de caso, esses meios podem ser: observação, questionário, formulário e a entrevista. Para atingir os objetivos estabelecidos a presente pesquisa deu-se na forma de pesquisa de campo.

Mattar (2001), diz ainda que existem dois tipos de dados: os dados primários e os secundários. Os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Já os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, estando catalogados e à disposição dos interessados.

As fontes básicas de dados secundários da pesquisa foram: os dados históricos da área de logística, publicações de governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações.

Utilizou-se nessa pesquisa os seguintes meios para obter os dados necessários para atingir os objetivos propostos: coleta de dados através de documentação da empresa, observação pessoal, uma vez que o pesquisador era funcionário da empresa, entrevistas estruturadas com gestores em geral e logísticos em particular, com funcionários de compras, estoquistas, vendedores e administrativos. A pesquisa bibliográfica foi feita com a finalidade em buscar em material publicado em artigos, livros, teses, dissertações, e outros tipos de conhecimentos comprovados disponíveis na internet.

A pesquisa foi realizada em três fases. A primeira fase foi, portanto, a coleta de dados por meio de documentação, obtida através dos próprios registros da empresa tais como: histórico de vendas, previsões de vendas, movimentações de estoque (estoque-compra-venda), pedidos emitidos a franqueadora, fluxos de venda e suas características, e os relatórios de

informação utilizados na prática do gerenciamento da logística e gestão da cadeia de suprimento.

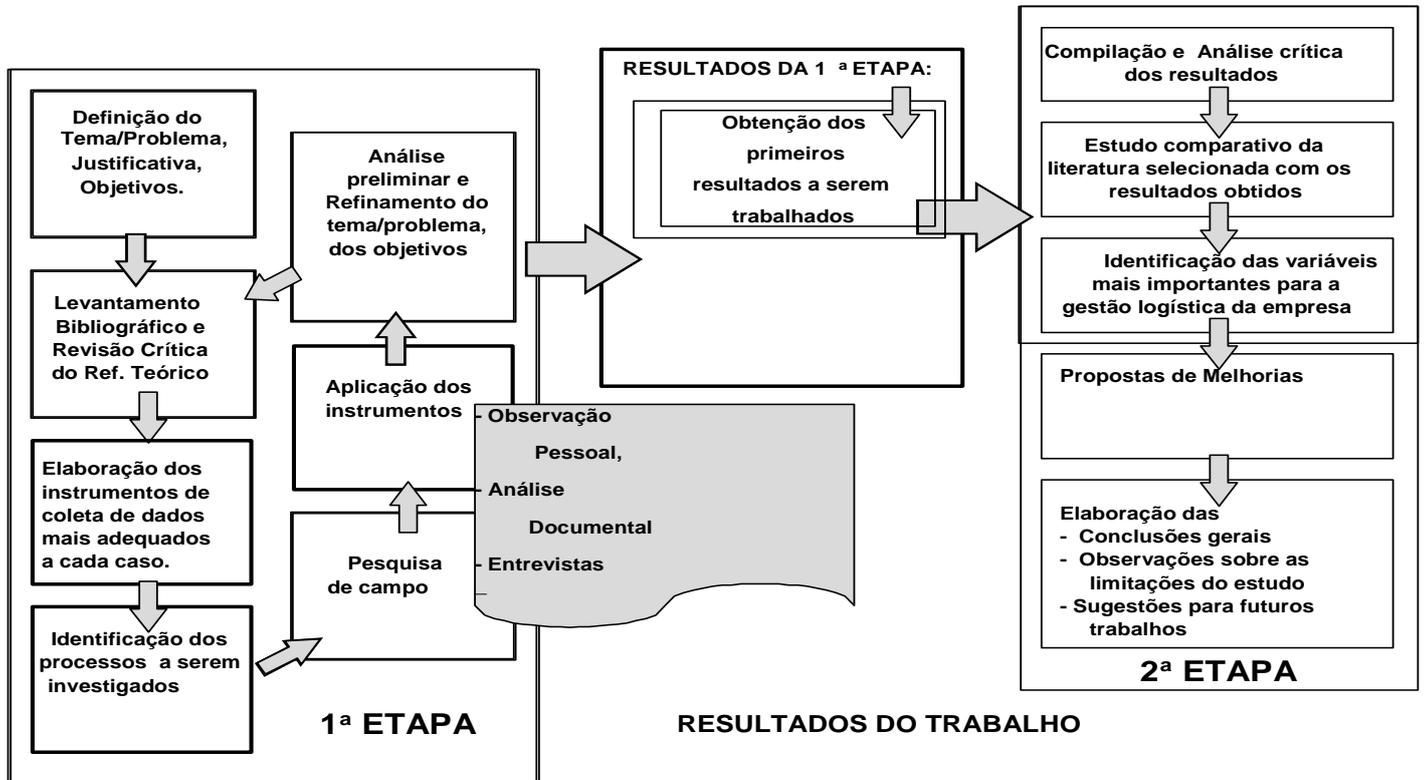
A segunda fase da pesquisa consistiu na observação da prática empresarial da empresa estudada, realizada pelo pesquisador. Este atuava na área comercial da empresa em questão, auxiliando as equipes de vendas e supervisão. Assumia o duplo papel de cliente e fornecedor em relação à cadeia logística da empresa estudada. Esta etapa teve sua importância como fonte substancial de coleta de dados para a pesquisa, pois contribuiu na diminuição das dúvidas em relação aos processos praticados pela empresa. Porém é importante destacar que o tratamento das informações foi realizado sem interferência ou qualquer mudança nos dados coletados, embora algumas questões já fossem de conhecimento do pesquisador.

A terceira fase da pesquisa consistiu de entrevistas estruturadas (APÊNDICES A, B, C), tendo sido elaborado roteiros diferentes para entrevistar os principais envolvidos nos processos de trabalho que se buscava caracterizar. O primeiro roteiro (apêndice A), foi elaborado para os diretores (02), e gestores da área de logística e suprimento (01 comprador e 01 gerente de logística). Constavam 32 perguntas que visavam determinar os procedimentos que envolveriam a franqueada em seu relacionamento com o franqueador. O segundo roteiro (apêndice B), foi elaborado para os vendedores (08), operadores de caixa (08), e os estoquistas (08), indo a cada uma das lojas franqueadas. Constavam de 11 perguntas que visavam compreender a operação comercial das lojas, onde possíveis problemas podiam ocorrer. O terceiro roteiro (apêndice C) constava de 03 perguntas somente, dirigidas ao gestor financeiro e ao encarregado de contas a pagar, com o fim de conhecer os controles existentes. As entrevistas tiveram como objetivo principal o levantamento de dados a respeito das práticas e métodos da gestão logística utilizada pela a empresa, buscando identificar a existência de pontos críticos para que se possa, por meio destes, propor melhorias tendo como base a fundamentação teórica estabelecida.

A entrevista foi uma das fontes de coleta de dados da pesquisa que consistiu em uma conversação “face a face” onde o pesquisador formulava questões e o entrevistado respondia. Para Yin (2005), a entrevista é um dos principais meios para se obter informações em um estudo de caso, fornecendo inferências casuais percebidas.

O roteiro da entrevista foi guiado pelo referencial teórico estudado. Este possui perguntas abertas o que possibilita respostas mais abrangentes, todas direcionadas aos objetivos do trabalho. A entrevista foi aplicada aos profissionais que detém o conhecimento dos principais processos da empresa estudada. No fluxograma abaixo é possível identificar todas as etapas da pesquisa:

Figura 1 - Fluxograma das etapas da pesquisa:



Fonte: elaborado pelo autor (2016).

2.3 Análise dos dados

Todas as entrevistas foram realizadas em março de 2016, com duração média de 30 minutos por entrevista, no próprio local de trabalho de cada entrevistado. As entrevistas foram gravadas e transcritas e posteriormente tabuladas.

Após a utilização dos procedimentos metodológicos citados para realização da pesquisa, as informações coletadas foram analisadas conforme o caso e grau de relevância para o estudo. A interpretação dos dados foi feita a partir das análises documental e de conteúdo, como também dos conceitos verificados na revisão bibliográfica.

3. GESTÃO LOGÍSTICA

Este capítulo inicialmente apresenta o conceito, os ciclos de atividades e funções da logística. Nesse direcionamento, vai-se rever os conceitos básicos que fundamentam os modos operacionais da logística e da cadeia de suprimentos.

3.1. Conceitos básicos

Para Ballou (2010), a logística envolve as atividades de produtos e serviços buscando realizar sua gestão de forma integrada. As empresas executam as atividades de estoques, transporte e comunicação como parte substancial dos seus negócios provendo os clientes com bens e serviços. A coordenação dessas atividades garantia a essas empresas ganhos significativos nos últimos anos, transformando a logística numa área de vital importância.

Ainda segundo Ballou (2010), a logística integrada trata das atividades de movimentação e armazenagem possibilitando uma maior facilidade dos fluxos de informações dos produtos do ponto de origem da matéria-prima até o ponto de consumo final do produto, oferecendo o nível de serviços desejados pelos clientes. Os dois tipos básicos de atividades logísticas são:

- Atividades primárias ou chave, que estão relacionadas com os objetivos logísticos de custo e nível de serviços, tais como: transportes, manutenção de estoques e processamento de pedidos.
- Atividades de apoio, tais como: armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e proteção, obtenção, programação de produto e manutenção da informação.

As atividades da gestão logística englobam o gerenciamento de transportes, gestão de frota, armazenagem, manuseio de materiais, atendimento de pedidos, gestão de inventário, planejamento da demanda, planejamento e programação da produção, embalagem, montagem e serviço ao cliente. A gestão logística é a parte da gestão da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o funcionamento de todo o fluxo, além de ser responsável pelas informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo, a fim de atender aos requisitos dos clientes (CSCMP, 2015).

Para Bowersox (2014), esse conceito de logística é muito mais abrangente. A logística é toda a operação que garante o fornecimento de produtos ou serviços no local e momento

esperados pelos clientes. Ainda ressalta que a implementação de melhores práticas logísticas é um dos grandes desafios das organizações na concorrência global.

Conforme Gasnier (2002), a gestão logística deve considerar também as dimensões de tempo, qualidade e custos, e define os clientes finais, usando o “jargão” dos programas de qualidade total, de que os clientes são todas as partes interessadas no resultado.

Existe também o conceito de pacote de serviços logísticos, que é resultado de uma sequência lógica de processos, onde, em cada processo, ocorre o fornecimento de um serviço ou informação e que, no total, contribuem para o resultado final (DORNIER et al., 2000).

Gasnier (2002, p.17), complementa a definição de logística:

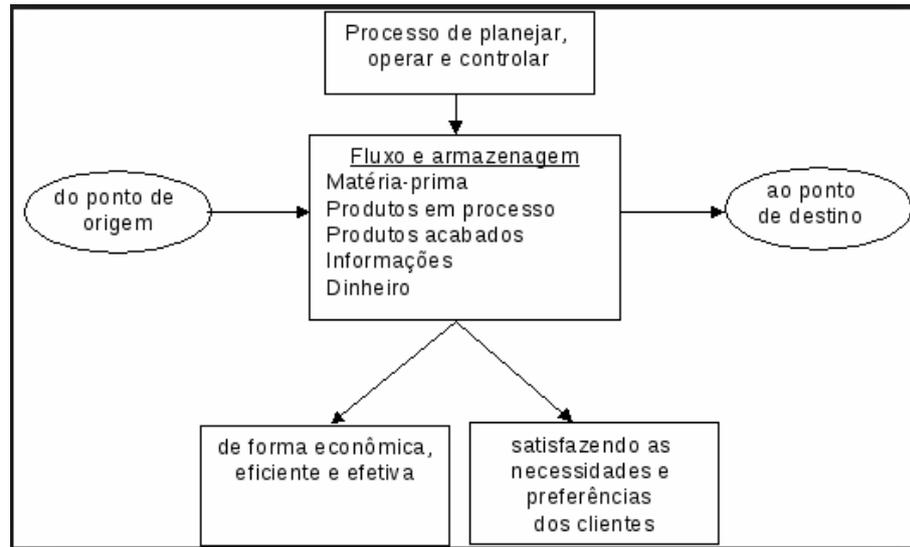
Logística é o processo de planejar, executar e controlar o fluxo e armazenagem de forma eficaz e eficiente em termos de tempo, qualidade e custos, de matérias primas, materiais em elaboração, produtos acabados e serviços, bem como as informações correlatas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (cadeia de suprimentos), com o propósito de assegurar o atendimento das exigências de todos os envolvidos, isto é, clientes, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e meio ambiente.

A logística torna-se cada vez mais um fator crucial de competitividade, tratando do planejamento e da realização de projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte e distribuição, reparação, manutenção e evacuação do material. Viana (2006), afirma ainda que a logística é uma operação integrada à gestão dos estoques, pois cuida de suprimentos e distribuição dos produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, focando na redução de custos e no aumento da competitividade.

3.2 Fluxos logísticos

A logística começa pelo estudo e a planificação do projeto ou do processo a ser implementado. Após essa fase e devidamente aprovada, passa-se à fase de implementação e operação. Para muitas empresas o processo termina aí. Devido à complexidade dos problemas logísticos e à sua natureza dinâmica, todo o sistema logístico precisa ser periodicamente avaliado, monitorado e controlado. Na figura 2 é apresentado um quadro sinótico contendo os principais elementos conceituais da Logística.

Figura 2 – Elementos básicos da Logística

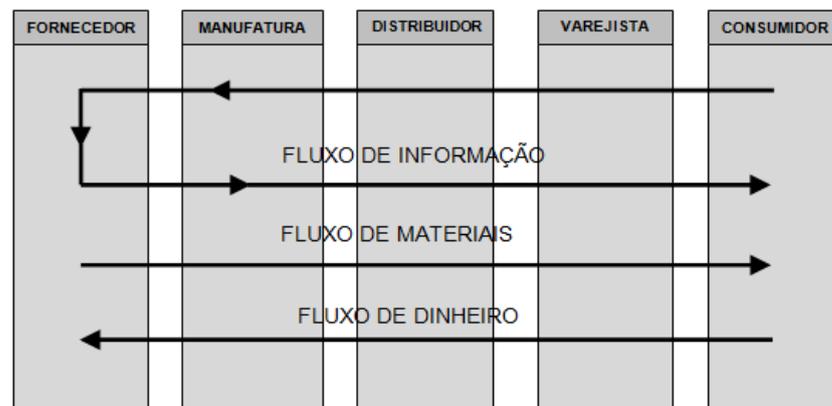


Fonte: Novais, (2015, p. 58)

Para Novais (2015), os fluxos associados à Logística, envolvem toda essa cadeia apresentado na figura 1. Armazenagem de matéria-prima, dos materiais em processamento e dos produtos acabados. O fluxo percorre todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo desta ao varejista, para atingir finalmente o consumidor final, o alvo principal de toda a cadeia de suprimento.

Há também o fluxo de informações apresentado na figura 3. Esse fluxo ocorre nos dois sentidos, trazendo informações paralelamente à evolução do fluxo de materiais, mas conduzindo também informações no sentido inverso, começando com o consumidor final do produto (demanda, preferências, mudanças de hábitos e de compras, mudanças no perfil socioeconômico) e indo até os fornecedores de componentes e de matéria-prima.

Figura 3 – Fluxos Logísticos na Cadeia de Valor

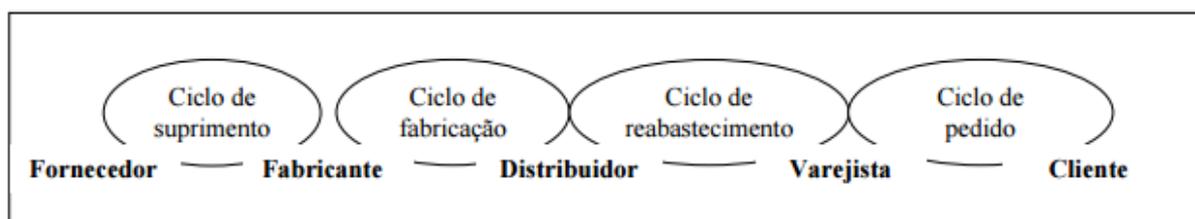


Fonte: Novais, (2015, p. 59)

Todos esses elementos do processo logístico tem um objetivo principal que é satisfazer às necessidades e preferências dos clientes. Embora, na cadeia, cada elemento logístico é também um cliente de seus fornecedores. Novais (2015) afirma que diante disso, é preciso conhecer as necessidades de cada um dos componentes do processo, buscando sua satisfação plena. Toda essa cadeia representa na maioria das vezes uma rede de organizações que interagem direta ou indiretamente para fornecer um determinado produto.

“A cadeia de suprimentos é uma sequência de processos e fluxos que acontecem dentro e entre os diferentes estágios da cadeia, e que se combinam para atender a necessidade de um cliente por um produto” (CHOPRA e MEINDL, 2011, p.9). Este “fluxo” que os autores citam, refere-se aos processos logísticos que por sua vez são divididos em uma série de ciclos, cada um realizando dois estágios sucessivos na cadeia de suprimento, conforme figura 4.

Figura 4 – Ciclos de Processos da Cadeia de Suprimentos



Fonte: Chopra e Meindl (2011, p.10)

De acordo com Chopra e Meindl (2011), os ciclos de processos da cadeia de suprimentos observados na figura 4, estão descritos a seguir:

- O ciclo do pedido ocorre entre o cliente e o varejista e inclui todos os processos e atividades para atender ao pedido do cliente (incluindo a chegada do cliente ao varejista, emissão do pedido do cliente, atendimento ao pedido do cliente e recebimento do pedido pelo cliente).
- O ciclo de reabastecimento ocorre entre o varejista e o distribuidor e envolve os processos relacionados com o reabastecimento do estoque do varejista.

- O ciclo de fabricação ocorre entre o distribuidor e o fabricante e inclui os processos de reposição dos estoques do distribuidor (emissão e chegada do pedido, programação e controle da produção e transporte dos produtos).
- O ciclo de suprimento ocorre entre o fabricante e o fornecedor e inclui todos os processos que buscam garantir que os materiais necessários a produção estejam disponíveis e processo fabril ocorra sem atrasos.

É importante ressaltar que os elementos ou níveis da cadeia executam funções de extrema importância e devem funcionar perfeitamente, pois o desempenho de cada um resultará no desempenho do sistema como um todo.

Conforme já exposto, a logística é um processo que gerencia toda a operacionalização do fluxo de materiais ou produtos e das informações necessárias ao longo da cadeia de suprimento. E a cadeia de suprimentos inclui todos os processos necessários para garantir que os materiais estejam disponíveis, que a fabricação ocorra sem atrasos, e os produtos cheguem até os consumidores finais.

Com as exposições feitas anteriormente relacionadas com os fluxos logísticos, compreende-se que as interconexões entre os elementos da cadeia de suprimentos estão correlatados com os seguintes ciclos de processos: atendimento do cliente, reabastecimento do varejista, reabastecimento do atacadista e o ressuprimento dos estoques do fabricante, sendo que as atividades intrínsecas desses processos são: emissão do pedido, separação, conferência, movimentação, carregamento e transporte dos materiais e produtos entre os estágios da cadeia.

3.3 Atividades logísticas

Segundo Ballou (2010), as atividades logísticas podem ser divididas em atividades primárias e atividades de apoio.

3.3.1 Atividades primárias

A manutenção dos estoques, processamentos de pedidos e os transportes são considerados atividades primárias, pois representam uma parcela maior do custo total da logística e são essenciais para a coordenação das atividades logísticas (BALLOU, 2010).

3.3.1.1 Manutenção dos estoques

Conforme Paura (2012), o estoque de empresa representa uma importante atividade da logística, pois corresponde a uma parcela significativa dos gastos relacionados a logística da empresa. Estima-se que pode variar de 40 a 50% dos custos e investimentos em logística. Portanto se uma empresa tem um estoque mal planejado ou com controle deficitário, pode ter grandes prejuízos uma vez que o estoque é um dos processos logísticos que mais exige investimento, pois segue o princípio que existe uma necessidade de manter uma estrutura com objetivo de disponibilizar produtos.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 147), “Com o conceito de controle de estoques, devem ser previstos meios para que não haja excessos, faltas, nem deterioração dos materiais estocados, não bastando somente a entrega adequada dos produtos no armazém.”

De acordo com Arnold (2006) os estoques são materiais e suprimentos que uma organização ou instituição adquire e armazena para vender ou para fornecer insumos ou suprimentos necessários para o processo produtivo.

Seja qual for o porte ou setor de atuação na economia, uma empresa ou instituição possui estoques e estes possuem diferentes insumos ou matérias-primas que servem para abastecer o processo produtivo dessa empresa (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2014).

Conforme Chopra e Meindl (2011), o estoque tem uma participação muito importante na capacidade da cadeia de suprimento, principalmente em apoiar a estratégia competitiva da empresa. Quando essa estratégia competitiva exige das empresas um alto nível de responsividade, por exemplo, essas podem disponibilizar no estoque grandes quantidades de mercadorias próximas ao cliente.

Segundo Ballou (2010), estoques são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados que surgem em numerosos pontos do canal de produção e logística das organizações. Os estoques são uma reserva de material, com os quais a organização protege-se da imprevisibilidade dos processos com os quais lida ou está envolvida.

Segundo Corrêa e Dias (2008), o controle de estoque supervisiona a organização dos estoques, garantindo uma boa utilização do espaço físico, facilidade de acesso aos insumos e produtos estocados e acurácia em relação às quantidades disponíveis. Gerenciar estoques significa equilibrar possibilidades de produtos ao consumidor, ou seja, garantir que os seus produtos estejam disponíveis no tempo e nas quantidades necessárias é um dos principais objetivos do gerenciamento de estoques.

Segundo Dias (2004), sem dúvidas, a principal meta de uma empresa é maximizar o lucro sobre o capital investido, quer seja em investimentos, equipamentos, instalações ou estoques. Ainda segundo o autor, para atingir o lucro máximo, ela deve usar o capital para que ele não permaneça inativo. Espera-se, então, que todo esse capital investido, principalmente em estoque, seja lubrificante necessário para a produção e o bom atendimento das vendas.

A função da administração de estoque, portanto, é maximizar este efeito, lubrificando o retorno das vendas não realizadas e o ajuste do planejamento da produção. A administração dos estoques deve minimizar o capital total investido em estoque, pois, além de ser muito caro, aumenta continuamente, uma vez que o custo financeiro aumenta. Os estoques funcionam como amortecedores em cada processo da produção até a entrega final ao cliente (DIAS, 2004).

De acordo com Bergalia (2009), os estoques têm dois principais objetivos, também considerados estratégicos para a organização: maximizar os recursos da empresa e fornecer um nível satisfatório de serviço ao cliente ou consumidor.

Portanto, o objetivo principal do estoque é aperfeiçoar o uso dos investimentos, aumentando o uso eficiente dos meios internos da empresa e minimizando as necessidades de capital investido. Os estoques ajudam ainda a maximizar a eficiência no atendimento aos clientes, protegendo a empresa de incertezas e permitindo que a excelência resultada desse atendimento seja alcançada.

a) Giro de estoque

O giro de estoque mensura quantas vezes o estoque é consumido durante um determinado período. Esse indicador é calculado dividindo o volume de vendas do ano pelo capital médio investido em estoque.

De acordo com Laugeni e Martins (2003), as fórmulas para o cálculo de giro de estoque são:

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Valor consumido no período (R\$)}}{\text{Valor do estoque médio do período (R\$)}} \quad (1)$$

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Valor consumido no período (UND)}}{\text{Valor do estoque médio do período (UND)}} \quad (2)$$

b) Cobertura dos estoques

Conforme Laugeni e Martins (2003), a cobertura dos estoques indica o número de unidades de tempo de duração do estoque, ou seja, dias em que o estoque médio será suficiente para cobrir a demanda média.

Ainda segundo Laugeni e Martins (2003), a fórmula para o cálculo da cobertura do estoque é:

$$\text{Cobertura (dias)} = \frac{\text{Número de dias do período}}{\text{Giro}} \quad (3)$$

c) Acurácia dos estoques

A acurácia dos estoques mede a porcentagem de itens corretos, tanto em quantidade quanto em valor, sendo determinada pela relação entre quantidade física existente no estoque pela quantidade existente nos registros de controle.

Conforme Laugeni e Martins (2003), a acurácia relaciona-se com o mínimo possível de erros referente às informações de estoque. A preocupação com esse indicador é de extrema importância para as organizações, uma vez que essas informações possuem fortes implicações para diversas áreas como a de produção, comercial, suprimentos e financeiro, afetando, conseqüentemente, no diferencial competitivo da empresa.

De acordo com Laugeni e Martins (2003) as fórmulas para o cálculo da acurácia de estoque são:

$$\text{Acurácia} = \frac{\text{Número de itens corretos}}{\text{Número total de itens}} \quad (4)$$

$$\text{Acurácia} = \frac{\text{Valor de itens corretos}}{\text{Valor total de itens}} \quad (5)$$

d) Sistema ABC de análise e controle

A utilização do sistema de avaliação ABC é extremamente vantajosa, visto que pode-se reduzir as imobilizações em estoque sem prejudicar a segurança, pois a curva aponta os produtos que devem ser controlados com rigor, identificados como classe A e, com menos prioridade, os produtos de classe C (POZO, 2009). Segundo Laugeni e Martins (2003), a análise ABC é umas das técnicas mais usuais de se examinar estoques. Consiste na

verificação, em um determinado espaço de tempo, geralmente no período de 6 (seis) meses ou 1 (um) ano, do consumo, em valor quantitativo ou financeiro dos itens do estoque, para que possam ser classificados em ordem decrescente de importância.

De acordo com Arnold (2006) o sistema de classificação ABC de estoques considera principalmente as duas primeiras perguntas citadas, determinando a importância dos itens e viabilizando diferentes níveis de controle, baseados na importância relativa dos itens. A curva ABC é um método bastante utilizado em diferentes áreas, essencialmente para estabelecer prioridades em relação à execução das atividades, como em casos de serviços, e tratamento diferenciado de itens no estoque, no caso de indústrias e comércio.

Segundo Laugeni e Martins (2003) as análises da classificação são de extrema importância e se fazem necessárias para todo administrador de materiais. Por outro lado, essas classificações podem levar a distorções perigosas para empresa e somente atrapalhar a estratégia da organização.

Nessas análises, deve ser levada em consideração uma série de fatores como, por exemplo, considerar importante um item da classe C tanto quanto o da classe A. Às vezes, um item de manutenção, como um parafuso, que tem um baixo custo unitário e baixo consumo, está inserido na classe C, mas a sua falta poderá interromper todo um processo produtivo.

Diante essa situação, Laugeni e Martins (2003) citam um conceito muito utilizado pelas as empresas, que é a criticidade dos itens de estoque. Esse conceito visa à avaliação dos itens quanto ao impacto que sua falta causará no processo produtivo, na imagem percebida pelo cliente, bem como na fácil substituição por outro item e na velocidade de obsolescência.

Segundo Laugeni e Martins (2003) as classificações das classes A, B e C variam do seu conceito origem. Os itens A são classificados como aqueles que a falta provoca a interrupção da produção dos bens e serviços e sua substituição é difícil e sem fornecedor alternativo; os itens de Classe B são classificados cuja sua falta não provoca efeitos na produção de bens e ou serviços em curto prazo; já os itens C são o restante.

e) Inventário físico dos estoques

Conforme Viana (2006), o inventário físico é uma contagem periódica dos materiais existentes no estoque a fim de comprovar sua existência e exatidão. O objetivo principal do inventário físico é identificar as possíveis falhas de rotina ou de sistema através do confronto da quantidade física com os registros contábeis.

Laugeni e Martins (2003), conceituam dois tipos de inventário: o periódico e o rotativo. O periódico é geralmente realizado duas vezes ao ano e o rotativo pelo menos uma vez dentro do período fiscal.

Viana (2006), por sua vez, classifica os inventários como rotativo e anual. Segundo o autor, o inventário rotativo proporciona a empresa garantia permanente da relação entre o controle de estoque e o estoque físico. Além disso, esse tipo de inventário proporciona a organização examinar com maior frequência os itens de maior rotatividade. Já o inventário anual exige paralisação das atividades durante o transcorrer da contagem, pois, geralmente, sua duração leva de 01 (um) a 03 (três) dias. Esse tipo de inventário busca apenas relacionar a movimentação de entrada e saída de todos os itens do estoque, conseqüentemente tornando-se ineficaz visto que ele não previne, apenas mostra em que a empresa errou.

Ressalta-se que os inventários são importantes instrumentos de gerenciamento dos estoques e devem ser feitos não apenas por uma obrigatoriedade da lei, mas como ferramenta pela qual se permite saber a existência e a exatidão dos itens em estoque, possibilitando a identificação e localização com precisão dos materiais disponíveis na medida em que são necessários, seja para um processo produtivo, ou para atender uma determinada demanda.

3.3.1.2 Transportes

O transporte de cargas é um complexo resultado de etapas de decisões, dentre elas está à escolha do modo. O destaque para a escolha da modalidade é devido os custos de transporte possuir maior representatividade sobre os custos logísticos, correspondendo, em média, a 60% do total dos custos logísticos (BALLOU, 2010).

A logística e o subsistema de transporte são fatores de competitividade organizacional e podem contribuir para a redução dos custos organizacionais uma vez que o transporte é o principal componente dos custos logísticos, equivalendo a mais da metade. Essa atividade é fundamental para o funcionamento de qualquer empresa, seja qual for o lugar que ela esteja localizada.

O transporte normalmente representa o elemento mais importante em termos de custos logísticos para inúmeras empresas. Essa movimentação de cargas absorve de um a dois terços dos custos logísticos totais. É um componente essencial entre a expedição da empresa e o cliente (BALLOU, 2010).

O transporte de cargas é composto por cinco modalidades: o ferroviário, o rodoviário, o aeroviário, o aquaviário e o dutoviário. Todos os modos são vantajosos a depender das

características das cargas a serem transportadas e da distância a ser percorrida. Para Paura (2012), no Brasil, o principal modal utilizado é o rodoviário que se utiliza de carros, caminhões e carretas para transporte. De todos os modais é o que apresentam maior flexibilidade, uma vez que consegue alcançar, vários pontos geográficos.

Entre as variáveis para a escolha da modalidade estão a capacidade, a flexibilidade, a segurança e a rapidez. Portanto, a escolha do modo é um equilíbrio entre a qualidade e o custo do serviço oferecido caracterizado ainda por: preço, tempo médio em trânsito, variabilidade do tempo em trânsito e perdas e danos. (BALLOU, 2010)

A opção do modal de transporte deve ser escolhida com base em suas características e, principalmente, deve ser levada em conta a necessidade da empresa contratante e observadas as condições do produto a ser transportado. A escolha de um determinado modal influencia diretamente o funcionamento da cadeia logística e, para tanto, deve-se considerar custos, tempo em trânsito e sua variação, além das perdas e danos que representam custos expressivos (BALLOU, 2010).

Uma estratégia importante utilizada para otimização dos transporte é a terceirização. Segundo Bertaglia (2003, *apud* CARNIELLO, GANDOLPHO e SILVA, 2014), o termo está associado a transferência de atividades, antes produzidos pela própria, a uma outra empresa ou entidade. Ela faz parte da estratégia das empresas, pois permite focar seu empenho apenas em suas atividades principais.

Conforme Carniello, Gandolpho e Silva (2014), as vantagens da terceirização de frota não estão restritas apenas a custos. Ela também melhora o nível de serviços e satisfação dos clientes, pois a empresa se torna mais flexível, otimiza a cadeia como todo, aumenta a velocidade do fluxo de materiais, com conseqüente a diminuição de estoque. Além de ter acesso às novas tecnologias de gerenciamento logístico oferecido por essas empresas especializadas nesse tipo de serviço.

Todavia, toda essa gestão deve ser acompanhada de perto pela empresa contratante. De acordo com Carniello, Gandolpho e Silva (2014), essa transferência do nível de serviço prestado aos clientes a um terceiro, requer um rigoroso nível de monitoramento da qualidade por parte das empresas contratantes. É necessário muita atenção para escolha da empresa contratada como também no processo de implementação da terceirização. A empresa que decide pela terceirização apenas com objetivo de redução de custo, pode ficar vulnerável a contratos logísticos mal feitos, podendo transformar a redução de custo em redução do lucro e perda de clientes.

É importante também destacar a formação dos preços de frete que é um aspecto importante e tem impacto direto sobre as operações logísticas. Para Bowersox, Closs e Cooper (2014), as decisões de formação de preços determinam qual das partes da transação ficará encarregada de realizar as atividades logísticas, a transferência de propriedade e a responsabilidade.

Os tipos mais comuns de frete são FOB (*free on board*) e CIF (*Cost Insurance and Freight*). O frete FOB é onde o vendedor indica o preço no ponto de origem e concorda em preparar uma carga sem assumir nenhuma outra responsabilidade. O comprador se responsabiliza em selecionar o modal de transporte, escolher a transportadora, de pagar as tarifas de transporte e de assumir o risco de perda e/ou danos em trânsito. No frete CIF o vendedor estabelece um preço que inclui o transporte e assume toda a responsabilidade da carga. O comprador não é envolvido até o recebimento dos produtos (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2014).

3.3.1.3 Processamento de pedidos e atividades de compras

Viana (2006), afirma que o ato de comprar consiste em determinar o que, o quanto e quando comprar, estudar fornecedores e verificar sua capacidade técnica, acompanhar ativamente o período que decorre entre o pedido e a entrega.

A função compras é um segmento essencial do Departamento de Materiais ou Suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento (DIAS, 2004, p.259).

De acordo com Ballou (2010), a atividade de compras engloba um conjunto de atividades como: previsão de vendas, seleção de fornecedores, qualidade dos serviços, determinação de prazos de vendas, previsão de preços, serviços e alterações de demanda, entre outros. A grande maioria das empresas franqueadoras oferece ao franqueado um apoio para montar seu primeiro estoque, indicando quais são os produtos que devem compor o mix da loja. Elas também indicam que quantidade comprar de cada item e para isso estimam qual é o valor que será gasto com essa primeira compra. As compras geralmente são baseadas em estimativas de vendas e preço médio do estoque.

Na concepção de Ballou (2010), os processos de compra contemplam algumas atividades centrais tais como: assegurar a descrição completa e adequada das necessidades,

selecionar fontes de suprimentos, coletar informações de preços, emitir e acompanhar pedidos, verificar notas fiscais, manter registros e arquivos, e se relacionar com a equipe de vendas.

A gestão de compras corresponde à seleção de materiais de várias origens e a coordenação dessas atividades com a demanda de produtos e serviços da empresa, incluindo ações de vários departamentos como planejamento, compras, recebimento, expedição, transporte e estoques. Significa gerir a movimentação da cadeia de suprimentos buscando encontrar o material certo, no local da operação adequada, no tempo ideal e nas condições favoráveis.

Para Gonçalves (2010, *apud* ANDRADE, 2012), a função do compras exige uma coordenação geral e integrada entre os diversos objetivos dos departamentos das empresas. Ela precisa está interagindo com almoxarifados, no que tange ao armazenamento dos materiais, planejamento de estoques, responsável por definir quantidades a serem adquiridas com seus respectivos prazos de entrega, toda a parte financeira no tange ao controle dos pagamentos e autorização dos mesmos, entre outros setores da empresa.

Ainda segundo Gonçalves (2010, *apud* ANDRADE, 2012), é necessário controle e acompanhamento das compras. A confiabilidade trata de comprar para entregar no preço, lugar, quantidade e tempo certo. Quanto acontece do fornecimento ser incerto, talvez seja necessário à empresa manter um estoque de segurança evitando rupturas de estoque e insatisfação dos clientes, assim como entregas antecipadas podem gerar outros problemas. Tais problemas podem ser evitados utilizando-se do diligenciamento (*follow-up*), cuja responsabilidade é acompanhar os pedidos dos fornecedores até o fornecimento dos mesmos, de modo que todos pedidos sejam entregues integralmente de acordo com os prazos e especificações previamente acordados.

Bowersox, Closs e Cooper (2014,) ressaltam que nos relacionamentos com os fornecedores é necessário estabelecer metas formais e medi-las regularmente. É importante destacar que o monitoramento do desempenho dos fornecedores serve para fornecer feedback, oferecendo-os a oportunidade de reagir e melhorar seu desempenho.

a) Seleção de fornecedores

Para Bowersox, Closs e Cooper (2014), compras bem-sucedidas dependem de localizar ou desenvolver fornecedores, analisando suas capacidades para assim conseguir a melhoria continua. É fundamental no desenvolvimento de fornecedores, fomentar bons

relacionamentos com parceiros que estejam comprometidos com o sucesso da organização, compartilhando informações e recursos para a fim de alcançar resultados melhores.

O processo de seleção de fornecedores não é uma tarefa simples. Existe uma complexidade na análise individual de cada fornecedor, sendo a análise realizada também em função dos itens a serem comprados. Dependendo do item a ser adquirido, as exigências podem ser maiores ou menores (BERTAGLIA, 2009).

Ainda segundo Bertaglia (2009), há três características básicas que devem ser consideradas na seleção de um fornecedor: preço, qualidade e serviço. A análise não deve ser pontual em cada atributo, é preciso considerar essas características conjuntamente, com base no histórico ou desempenho do fornecedor no mercado.

b) Modelo do ponto de pedido

O modelo de controle de estoque por ponto de pedido pode ser definido como um alerta que informa ao gestor do estoque, dado uma quantidade atingida, o momento de reposição desse estoque (TUBINO, 2000). Esse modelo de ponto de pedido foi utilizado por Kunigami e Osório (2009) em seu estudo, para otimizar a gestão de estoques de uma montadora automobilística.

Pozo (2009), afirma que o ponto de pedido é uma quantidade de itens que se tem em estoque, das quais garantem que o processo produtivo não sofra problemas de paradas decorrentes as falta desse item, durante o processo de reposição. Ou seja, que nesse modelo quando um item atinge seu ponto de pedido, gera-se um ressurgimento de seu estoque, colocando-se um pedido de compra desse item. Para o cálculo do Ponto de Pedido, utiliza-se a formula abaixo:

$$PP = (C \times TR) + (ES) \tag{6}$$

PP = Ponto de Pedido

C = Consumo

TR = Tempo de Ressurgimento

ES = Estoque de Segurança.

3.3.2 Atividades de apoio

São atividades de apoio da logística a armazenagem, manuseio de materiais, embalagem e proteção, obtenção, programação de produtos, manutenção de informação (BALLOU, 2010).

3.3.2.1 Distribuição Física

De acordo com Paura (2012), o processo logístico responsável pela movimentação de produtos é a distribuição física. Esse processo é complexo, pois envolve situações como transporte, embalagem e roteirização, é classificado em tipos como: distribuição pelo sistema próprio de vendas, pelo sistema de venda de terceiros, através de agentes e representantes comissionados e através de distribuidores especializados.

Segundo Novais (2015), o principal objetivo da distribuição física, como meta ideal, é o de levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo com o nível de serviço desejado, e pelo menor custo possível. Existe um certo antagonismo em garantir um nível de serviço elevado, ao mesmo tempo que se pretende reduzir custo. Isso porque as possíveis melhorias no sistema, de uma forma geral, incidem em custos maiores de transportes.

A distribuição física de produtos cobre os elementos da cadeia que vão desde a saída do material na fábrica, até sua entrega final ao consumidor. Por vezes, o produto é enviado da fábrica para o depósito do atacadista. Algumas outras, o produto é transportado do fabricante para o centro de distribuição. São também comuns os casos em que o fabricante abastece diretamente a loja de varejo (NOVAIS, 2015).

Para Bertaglia (2009), o processo de distribuição física está associado com a movimentação física de produtos para fora das indústrias até os clientes. Esse processo envolve atividades internas e externas como armazenagem e recebimento, controle de estoques, seleção de frotas e negociação de fretes, separação de produtos, cargas de veículos, transportes, devoluções de materiais e produtos.

a) Recebimento

Para Bertaglia (2009), a função do recebimento se inicia quando o veículo é liberado para descarregar um produto ou material que está destinado ao armazém ou centro de distribuição. O processo começa na quantificação e/ou pesagem do produto, e o resultado é comparado com o documento de transporte. Após essa fase e dependendo da origem e do tipo

de produto, são necessárias análises de qualidade, por meio de amostragem, que eventualmente podem ser feitas antes que o produto seja totalmente descarregado. Os recebimentos, quanto à sua origem, podem ser classificados em importação, transferências entre fábricas e armazéns ou centros de distribuições, transferências provenientes de terceiros e devoluções de clientes.

Bertaglia (2009), apresenta um exemplo característico de fluxo de recebimento e, que embora possa apresentar variações dependendo do produto tratado, o modelo é utilizado na maioria dos casos. As fases do modelo são:

- Solicitação de produtos
- Recebimento dos produtos
- Análise/Verificação
- Descarregamento do veículo
- Armazenagem dos produtos

O www.abntcb25.com.br (Comitê Brasileiro da Qualidade), orienta através da norma ISO 9001:2015, que a organização deve analisar e avaliar a conformidade de produtos e serviços ainda na fase de recebimento, provenientes de monitoramento e medição podendo utilizar métodos que incluam técnicas estatísticas. Tal inspeção é necessária, para assegurar que produtos não conforme com seus requisitos devem ser identificados e controlados, de tal forma que não sejam usados e nem entregues aos clientes.

b) Armazenagem

Embora os sistemas logísticos eficazes não sigam uma filosofia de manter estoques armazenados por longos períodos, poderão existir ocasiões onde existirá uma razão para o armazenamento por um período maior justificado por questões de custo e serviço. Bowersox, Closs e Cooper (2014), afirmam que os benefícios econômicos do armazenamento ocorrem quando os custos logísticos gerais são reduzidos. Quando um depósito é adicionado a um sistema logístico diminui o custo geral de transportes em um valor maior que o investimento necessário e o custo operacional, o custo total será reduzido. Quando for possível obter reduções no custo total, o depósito é economicamente justificável.

“Os depósitos podem prestar serviços que contribuem para o crescimento da receita. Quando a existência de um depósito é justificada principalmente pelo serviço, o raciocínio de apoio é que a melhoria das vendas mais do que compensará o custo adicional” (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2014, p. 234).

Viana (2006), define armazenagem como a parte do sistema logístico da empresa que estoca produtos (matérias-primas, componentes, produtos semi-acabados e acabados) entre a origem e o ponto de consumo. É uma denominação genérica de todos os processos de um determinado ponto que guarda temporariamente insumos e produtos.

Para Macedo e Ferreira (2011), a função de um armazém consiste basicamente em receber, estocar/armazenar, movimentar, e expedir, porém é preciso dimensionar com muita exatidão as áreas correspondentes a este processo. Eles existem para contribuir com eficiência da produção e distribuição.

Para Bertaglia (2009), o processo de armazenagem ocorre quando algo é guardado para uso ou transporte futuro. Corresponde a retirar o produto da área de recebimento (docas ou plataformas) e transferi-lo para local apropriado, até sua utilização.

O processo inicial do fluxo é a definição do local interno que busca identificar o lugar físico específico onde deverão ser guardados os produtos. Em seguida é a unitização que está vinculada à consolidação de vários volumes pequenos em outros maiores, de tipos e formatos padronizados, possibilitando que sejam movimentados mecanicamente ao longo da cadeia de abastecimento, evitando-se manuseios desnecessários de carga fracionada. Após a unitização, segue-se com a movimentação do produto recebido até o local final e armazenagem, onde será posicionado ou acomodado. A acomodação é colocar o produto no local específico uma vez já definido na primeira etapa. E o controle de estoque que não é a função sequencial nesse processo, já que toda a movimentação de entrada e saída, externa ou interna, deve ser registrada (BERTAGLIA, 2009).

c) Decisões sobre depósito

De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2014), a decisão de escolha e instalação de um depósito exige uma análise acurada. A primeira tarefa é identificar a localização geral e, depois, a específica. A região geral refere-se à área geográfica onde um depósito ativo é importante pelas perspectivas de serviço, economia e estratégia. Em seguida é determinado o local específico. Os fatores que orientam a escolha do local são disponibilidade de serviços e custo. Nessa etapa o custo da propriedade é o fator mais importante.

Além disso, Bowersox, Closs e Cooper (2014), complementa que muitos outros requisitos têm de ser satisfeitos antes da escolha de um depósito. Ele tem que oferecer espaço adequado para expansão. Os serviços públicos necessários têm de estar disponíveis. O solo

tem de conseguir suportar a estrutura, entre outras mais razões que fazem com que a escolha do local para instalação do depósito seja precedida de extrema análise.

Os depósitos normalmente são classificados com base na propriedade. Um depósito próprio é operado pela empresa que possui o produto manuseado e armazenado nas instalações. Um depósito independente, por outro lado, é operado como uma empresa independente que oferece uma gama de serviços, como armazenagem, manuseio e transporte. Os depósitos terceirizados, que são uma extensão personalizada dos depósitos independentes, combinam os benefícios dos depósitos próprios e dos independentes. Eles representam, geralmente, um acordo de negócios de longo prazo que oferecem serviços logísticos personalizados e exclusivos a um número limitado de clientes. Ambos partilham riscos associados à operação.

3.3.2.2 Embalagem e proteção

Para Vermuccio (2010, *apud* AMARAL, 2012), a embalagem é interface principal entre os fornecedores, produtores, distribuidores, e consumidores finais. O foco é promover a relação e a interação entre eles no ambiente físico. A embalagem está relacionada com duas funções primordiais. A primeira diz respeito às funções físicas que se refere à guarda, à proteção e à conservação dos produtos, facilidade ao manuseio, ao estoque, à venda, ao uso e reuso. A segunda função diz respeito a comunicação que está relacionada à informação, à visibilidade, à persuasão, ao envolvimento e ao diálogo social.

3.3.2.3 Obtenção

Ballou (2010), afirma que a obtenção é a atividade que deixa o produto disponível para o sistema logístico. Essa fase é composta pela seleção das fontes de suprimento, das quantidades a serem compradas, da programação das compras e da forma que essa compra será efetivada.

3.3.2.4 Programação de produtos

De acordo com Ballou (2010), a programação de produtos está relacionada com a distribuição dos produtos (fluxo de saída).

3.3.2.5 *Manutenção da informação*

Ballou (2010), afirma que a manutenção da informação é extremamente importante para o planejamento e controle logístico. É importante que se mantenha uma base de dados com informação importantes como, por exemplo, dados de clientes, volume de vendas, padrões de entrega com objetivo de dar suporte as atividades primarias.

3.4 Modelos de Previsão de Demanda

Segundo Dias (2004) os estoques são classificados segundo as informações básicas que permitirão escolher quais as dimensões e a distribuição no tempo da previsão da demanda divididas em duas categorias: quantitativas e qualitativas. Na categoria quantitativa são evidenciados os dados históricos como, por exemplo, a evolução de vendas, variáveis cuja explicação e evolução estão atrelados as vendas. Dispõe de dados de tendência e variações sazonais em um determinado período de tempo. Na categoria qualitativa são considerados critérios essencialmente subjetivos como pesquisa de mercado e/ou opinião de gestores, vendedores e compradores. Nesta categoria recorrem a julgamentos, intuição, e pesquisas comparativas.

Para Chopra e Meindl (2011), os métodos de previsão são classificados de acordo com os quatro tipos a seguir: qualitativo, séries temporais, causal, simulação. Os métodos qualitativos são essencialmente subjetivos, e contam com o julgamento humano. São apropriados quando poucos dados históricos estão disponíveis. Os métodos de séries temporais utilizam a demanda histórica nas previsões como um bom indicador para demanda futura. São utilizados quando o padrão de demanda básico não varia significativamente de um ano para o outro. Os métodos causais supõem que a previsão está altamente relacionada a certos fatores no ambiente como estado da economia e taxas de juro. Os métodos de simulação imitam as escolhas dos consumidores que geram a demanda para chegar a uma previsão. Analisam-se comportamentos e é um método que pode fazer combinações com outros tipos.

De acordo com Mun (2010), são oito os modelos clássicos de previsão de demanda por série temporal. Na figura 5 as previsões estão separadas por sazonalidade e tendência.

Figura 5 – Os Oito Modelos Clássicos de Previsão por Série Temporal

	Não Sazonalidade	Com Sazonalidade
Nenhuma Tendência	<i>Média Móvel Simples</i>	<i>Sazonal Aditivo</i>
	<i>Suavização Exponencial Simples</i>	<i>Sazonal Multiplicativo</i>
Com Tendência	<i>Média Móvel Dupla</i>	<i>Aditivo de Holt-Winter</i>
	<i>Suavização Exponencial Dupla</i>	<i>Multiplicativo de Holt-Winter</i>

Fonte: Mun (2010, p.264)

- Média Móvel: Neste modelo, a previsão é baseada nos últimos valores de demanda.

$$F_t = \frac{D_{t-1} + D_{t-2} + \dots + D_{t-n}}{n} \quad (7)$$

Onde:

F_t = previsão para o período t ;

D = demanda no período t ;

n = número de observações utilizadas.

- Suavização Exponencial Simples: Neste modelo, os valores mais recentes da demanda recebem maior peso no cálculo da previsão.

$$F_t = \alpha D_{t-1} + (1 - \alpha) F_{t-1} \quad (8)$$

Onde:

F_t = previsão para o período t ;

D_{t-1} = demanda no período $t-1$;

F_{t-1} = previsão para o período $t-1$;

α = constante de suavização (valor entre 0 e 1)

- Suavização Exponencial com Tendência (Método de Holt): Este método é similar ao anterior, mas adiciona-se um componente relacionado à tendência de crescimento.

$$B_t = \alpha D_t + (1 - \alpha)(B_{t-1} + T_{t-1}) \quad (9)$$

$$T_t = \beta (B_t - B_{t-1}) + (1 - \beta)T_{t-1} \quad (10)$$

$$F_{t+k} = B_t + kT_t \quad (11)$$

Onde:

D_t = demanda no período t;
 B_t = base no final do instante t;
 T_t = tendência no final do período t;
 α = constante de suavização para a base;
 β = constante de suavização para a tendência;
 F_{t+k} = previsão para o período t + k.

- Suavização Exponencial com Tendência e Sazonalidade (Modelo Holt Winters): Este método adiciona ao método anterior um componente de sazonalidade definido para o período.

$$B_t = \alpha \frac{D_t}{I_{t-L}} + (1 - \alpha)(B_{t-1} + T_{t-1}) \quad (12)$$

$$T_t = \beta(B_t - B_{t-1}) + (1 - \beta)T_{t-1} \quad (13)$$

$$I_T = \gamma \left(\frac{D_t}{B_t} \right) + (1 - \gamma)I_{t-L} \quad (14)$$

$$F_{t+k} = (B_t + kT_t)I_{t-L+k} \quad (15)$$

Onde:

D_t = demanda do período t;
 B_t = base no final do instante t;
 T_t = tendência no final do período t;
 I_t: índice de sazonalidade no período t;
 α: constante de suavização para base;
 β: constante de suavização para tendência;
 γ: constante de suavização para sazonalidade;
 F_{t+k}: previsão para o período t + k.

Chopra e Meindl (2011), entendem que uma empresa precisa entender os fatores que estão relacionados com previsão de demanda como, por exemplo, demanda passada, tempo de espera de ressurgimento de produtos, estado da economia, descontos de preços planejados e ações tomadas pelos concorrentes. Além disso, é preciso entender o objetivo da previsão, integrar o planejamento da demanda e a previsão por toda a cadeia de suprimentos, identificar e entender os segmentos de clientes e identificar os fatores que influenciam a previsão de

demanda. Esse conhecimento proporcionará uma melhor seleção da metodologia apropriada de previsão.

Ainda segundo Chopra e Meindl (2011), a previsão de demanda é um fator-chave de praticamente toda decisão de projeto e planejamento de uma empresa. A exatidão das previsões permite que as cadeias sejam muito mais responsivas e mais eficientes no atendimento dos seus clientes.

O planejamento do processo de distribuição depende da previsão de demandas futuras e de como elas vão evoluir no futuro. Nesse processo é definido um plano de pedidos ao fornecedor e, esses, programam as encomendas de matéria-prima e de componentes necessários à fabricação de seus produtos. As previsões de demanda podem significar ganhos competitivos, econômicos e financeiros para a empresa e para a cadeia de suprimentos (NOVAIS, 2015).

3.5 Gestão do relacionamento com os clientes

É importante definir que a logística contribui de forma significativa para o sucesso de uma organização ao atender as expectativas e os requisitos dos clientes no que diz respeito à entrega e disponibilidade de estoque. Essa compreensão do comprometimento logístico com cliente consiste no fornecimento de serviço a um custo adequado. Um programa de serviço ao cliente deve identificar e priorizar todas as atividades necessárias para atender aos requisitos logísticos dos clientes, tão bem melhor que os concorrentes (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2014).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2014, p.80) o termo gestão do relacionamento com os clientes pode ser expresso conforme abaixo:

Gestão do relacionamento com os clientes (CRM – Customer Relationship Management) tem sido utilizado por muitas empresas para descrever seus esforços em atender melhor as necessidades e os requisitos de cada cliente. No entanto, também se usa o termo CRM para descrever a tecnologia e o software utilizados para gerenciar e analisar os dados de inúmeras fontes dentro de uma organização, a fim de adquirir um *insight* maior quanto ao comportamento de compra dos clientes (televendas, call centers, compras reais). O CRM é projetado para ampliar a funcionalidade das aplicações ERP de vendas e entrega; ele fornece aos representantes de vendas e aos clientes informações que envolvem o histórico de vendas, a situação do pedido e de entregas, as promoções e as informações de embarque. As informações de status históricas e atuais, combinadas com as informações de desenvolvimento de produtos, preços e promoções, permitem que as empresas criem e administrem melhor os pedidos dos clientes. Essa troca oportuna e com rigor de informações entre uma empresa e seus clientes aumenta a probabilidade de que as vendas normais e promocionais sejam cobertas pela disponibilidade de produtos.

De acordo com Gonçalves e Oliveira (2010), o CRM é fundamental para a manutenção do relacionamento dos clientes numa perspectiva de longo prazo e por meio dele a organização pode identificar suas necessidades. É preciso entender que a ferramenta não se trata apenas de uma tecnologia. O CRM busca interação e integração de todas as áreas da organização, reunindo em sua base de dados todas as informações relacionadas aos clientes a fim de administrar os contatos ocorridos, os que virão ocorrer e as suas necessidades, suas periodicidades e todo gerenciamento de comunicação dos seus clientes.

Os sistemas de CRM tem o objetivo de facilitar as técnicas específicas que permitem identificar clientes com grande potencial, e que podem gerar maiores resultados para a organização. Estes sistemas também permitem que as empresas se diferenciem no tratamento dos processos de interação com seus clientes (GONÇALVES e OLIVEIRA, 2010).

Por fim, Bowersox, Closs e Cooper (2014, p.82) completam que “o requisito fundamental da logística é a necessidade de desenvolver relacionamentos com os clientes, sejam eles usuários finais, intermediários ou mesmo internos”. As expectativas dos clientes vão muito além dos aspectos relacionados com a logística típica. Elas incluem fatores ligados a comunicação, ao acesso a informação, a credibilidade, a capacidade rápida de resposta, bem como a confiabilidade das operações. Uma estratégia de relacionamento com o cliente exige conhecimento aprofundado dos diversos requisitos logísticos de diferentes segmentos. A tecnologia de CRM está sendo cada vez mais utilizada para auxiliar nesse processo e fornecer as informações necessárias para a empresa e seus clientes visando relacionamentos efetivos de longo prazo (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2014).

4. O SISTEMA DE FRANQUIAS

De acordo com o texto da Lei de Franquia Empresarial (Lei 8.955/94), franquia é uma sistema pelo qual um franqueador oferece ao franqueado o direito de utilização da marca ou patente, vinculado o direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos e serviços. Além disso, a lei diz que eventualmente o franqueador também cede o direito de uso da tecnologia de gestão e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido pelo mesmo.

Comumente é fato afirmar que uma empresa é classificada como uma franquia quando ela tem o direito de usar a marca de outra, comercializando produtos e serviços, proporcionando ao consumidor a percepção de ver e ter aquele negócio, em diversos locais. Na verdade pode-se definir franquia como uma estratégia empresarial para distribuição em maior escala e com controle sobre o tipo de consumidor a ser atingido por seus produtos e/ou serviços.

Segundo o SEBRAE (2015), uma franquia é um modelo de negócio que se caracteriza pela existência de um contrato, no qual uma empresa (franqueador) busca expandir o mercado geográfico dos seus negócios, cedendo para outros (franqueados) o direito de uso da marca ou patente e de exploração comercial do que tiver sido desenvolvido por ela. É um modelo empresarial que vende a licença de uso do seu negocio com marca, know-how, estruturas, rotinas e produtos/serviços desenvolvidos pelo franqueador.

SEBRAE (2015), complementa que existe uma diferença entre *franchising* e licença de uso da marca. No *franchising*, além da autorização do uso da marca, impõe a transferência de *know-how*, de métodos administrativos e padrões de absolutos para que o franqueado que opta pelo negocio. Já na licença de uso da marca, existe apenas a autorização para utilização e comercialização da marca, não importando os critérios citados anteriormente.

De acordo com Cherto, Campora e Garcia (2006), dentro do contexto de marketing e distribuição um sistema de franquia é também uma estratégia de expansão de negócios via cobertura e penetração de mercado. As franquias devem ser consideradas como um canal de vendas ou de consumo para produtos e serviços.

Ainda conforme Cherto, Campora e Garcia (2006), duas grandes empresas utilizaram o sistema de franquia para expandir seus negócios. A General Motors, para aumentar a quantidade dos pontos de venda dos carros que produzia, criando um modelo de negocio denominado de concessionária de veículos. A Coca-Cola em 1898 criou a primeira franquia de fabricação, dando licença para outras empresas produzirem seus refrigerantes.

Pode-se observar o desenvolvimento das franquias desde 1851 quando a máquina de costura Singer franqueou aos comerciantes independentes sua marca e produtos, com o objetivo de ampliar sua participação no mercado. Um pouco depois, a General Motors adotou esse modelo para toda sua rede de distribuição de automóveis. Em 1899, a Coca-Cola adotou o modelo para seus engarrafadores. Na década de 1920 foi a vez das lojas de refeições rápidas que viriam a ser um dos grandes segmentos do setor (SANTIAGO e PEREIRA 2011).

Um sistema de franquia pressupõe dois principais participantes: o Franqueador e o Franqueado. O Franqueador é uma pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente que formata um modelo de negócio e cede a terceiros. O Franqueado é uma pessoa física ou jurídica que adere à rede de franquias idealizada pelo franqueador.

Além desses dois termos mencionados (franqueado e franqueador), segundo o SEBRAE (2015), outros termos também são utilizados, conforme abaixo:

- Royalty: remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados pelo franqueador. Geralmente é cobrando um percentual do faturamento bruto.
- Taxa de franquia (*franchise fee*): É um valor inicial pago pelo franqueado para que possa aderir ao sistema.
- Fundo de propaganda: Também chamado de fundo de promoção, é um montante referente às taxas de publicidade pagas pelos franqueados utilizados para ações de marketing que beneficiam toda a rede.

Ainda conforme o SEBRAE (2015), para um franqueador expandir sua marca, ele pode optar por diversos tipos de franquias, escolhendo a que melhor atenda à sua estratégia de crescimento. Dessa forma é possível destacar alguns modelos de franquia, constantes da tabela 1.

A ideologia de um sistema de franquias é proporcionar vantagens tanto para o franqueador quanto para os franqueados. Entre os principais benefícios do sistema para o franqueador estão o maior potencial e velocidade de expansão, realizados com recursos de terceiros, os franqueados, e o empenho e interesse dos franqueados no sucesso do negócio. Para o franqueado, as principais vantagens são a entrada em um negócio de menor risco, com um retorno sobre o investimento mais previsível, o acesso a modelos operacionais e gerenciais já testados e comprovados pelo franqueador e ainda o acesso a insumos e serviços a

custos mais baixos através de negociações garantidas pelo poder de compra da rede (CHERTO, CAMPORA e GARCIA, 2006).

Tabela 1 – Tipos de Franquia

Tipo	Definição
Franquia unitária	Cessão de direito de abertura de uma unidade, com exclusividade de atuação em local determinado pelo franqueador. Exemplo: uma loja ou quiosque em um determinado Shopping Center. O mesmo franqueado pode adquirir outras franquias unitárias, dependendo de sua capacidade financeira, desempenho alcançado e plano de expansão do franqueador.
Franquia Master	Modelo comumente utilizado nos planos de internacionalização de franquias e em países de grandes dimensões geográficas, como o Brasil. O Master Franqueado (ou Sub Franqueador) assina um contrato que lhe dá o direito de implantar ou terceirizar outras unidades franqueadas em uma determinada região. Neste caso, os contratos serão assinados pelo Master Franqueado e ele receberá parte do valor da taxa de franquia e dos royalties cobrados dos franqueados, responsabilizando-se pelo treinamento e suporte a eles.
Franquia de Desenvolvimento de Área	Cessão de direito para exploração de uma determinada região, onde o franqueado abrirá mais de uma unidade em um determinado espaço de tempo. Será firmado um contrato para o desenvolvimento da área e para cada unidade que ele abrir. O desenvolvedor de área também poderá vender unidades em sua região, recebendo parte do valor cobrado a título de taxa de franquia e royalties. Todos os contratos serão firmados com o franqueador.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015)

Existem diversos argumentos que justificam o crescimento das franquias, sendo um dos principais, o custo dos financiamentos no País, que torna atrativa, sob a perspectiva das empresas, a adoção do sistema de franquias como estratégia de expansão e fortalecimento da marca. Em seguida, está o risco associado à abertura de um negócio franqueado que é inferior ao de um novo negócio, por conta da existência de modelos previamente testados (PLÁ, 2001). As figuras a seguir mostram as principais vantagens e desvantagens desse sistema.

Figura 6 – Principais vantagens e desvantagens do sistema para o franqueador

	Vantagens	Desvantagens
FRANQUEADOR	<input type="checkbox"/> Rapidez de expansão <input type="checkbox"/> Imagem corporativa <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de uma rede <input type="checkbox"/> Aumento da rentabilidade com redução de custos <input type="checkbox"/> Motivação maior do franqueados <input type="checkbox"/> Maior participação no mercado <input type="checkbox"/> Maior cobertura geográfica <input type="checkbox"/> Melhor publicidade <input type="checkbox"/> Maior vantagem competitiva <input type="checkbox"/> Descentralização <input type="checkbox"/> Economias de Escala	<input type="checkbox"/> Perda parcial do controle <input type="checkbox"/> Maior custo de supervisão <input type="checkbox"/> Maiores custos de formação <input type="checkbox"/> Perdas do sigilo <input type="checkbox"/> Risco de desistência <input type="checkbox"/> Autonomia parcial <input type="checkbox"/> Planejamento para expansão <input type="checkbox"/> Cuidados para seleção <input type="checkbox"/> Perda de padronização

Fonte: Dahab, 1996, p. 98

Entre as vantagens encontradas pelo franqueador estão a de rapidez de expansão, imagem corporativa, economias de escala, descentralização, maior participação no

mercado em que atuam como também maior cobertura geográfica. É possível também destacar algumas desvantagens, como perda parcial de controle, maior custo de supervisão, maiores custo de formatação, planejamento para expansão, perda de padronização do negocio, e principalmente perda de sigilo.

Figura 7 – Principais vantagens e desvantagens do sistema para o franqueado

	Vantagens	Desvantagens
F R A N Q U E A D O	<input type="checkbox"/> <i>Know – How</i> adquirido <input type="checkbox"/> Maior chance de sucesso <input type="checkbox"/> Plano de negócio <input type="checkbox"/> Maior vantagem competitiva <input type="checkbox"/> Informações sobre instalação <input type="checkbox"/> Economias de escala <input type="checkbox"/> Maior crédito <input type="checkbox"/> Aumento de rentabilidade com redução de custos <input type="checkbox"/> ROI (Retorno sobre Investimento) mais rápido <input type="checkbox"/> Pertence a uma corporação <input type="checkbox"/> Pesquisa e desenvolvimento do franqueador <input type="checkbox"/> Independência jurídica	<input type="checkbox"/> Autonomia parcial <input type="checkbox"/> Maiores controles <input type="checkbox"/> Risco de desistência <input type="checkbox"/> Taxas de franquias <input type="checkbox"/> Cuidados para seleção <input type="checkbox"/> Localização forçada <input type="checkbox"/> Restrições na cessão do sistema <input type="checkbox"/> Risco associado ao desempenho do franqueador

Fonte: Dahab, 1996, p. 98

Para o franqueado as vantagens também são fatores que contribuem para o sucesso do negocio. Dentre elas pode-se destacar a maior chance de sucesso do empreendimento, maior vantagem competitiva, economias de escala, aumento da rentabilidade com redução de custos. No que se refere a pesquisa e desenvolvimento de produto a responsabilidade fica para o franqueador, que lhe facilita um maior crédito e oferece um plano de negocio pronto. O negocio também oferece desvantagens como taxas franquia pagas ao franqueador, geralmente no inicio do acordo, autonomia parcial do negocio, localização forçada, e riscos associados ao desempenho do franqueador.

Para Cherto, Campora e Garcia (2006) e Kotler e Kelle (2006), existem alguns desafios para uma eficiente gestão de franquias. Pode-se citar:

- Quanto maior e mais bem sucedida uma rede, maior será sua dispersão geográfica;
- Os produtos e serviços de uma rede precisam seguir um padrão de qualidade determinado onde quer que sejam oferecidos;
- O franqueador é responsável por oferecer diversos serviços aos seus franqueados para melhorar o desempenho de sua atuação no mercado, tipicamente assessoria contábil, assessoria jurídica e assessoria operacional;

- Novos produtos e serviços precisam ser comunicados pelo franqueador de maneira homogênea pela rede;
- Novas boas práticas operacionais precisam ser rapidamente comunicadas para toda a rede para garantir melhor condição de competição no mercado;
- Dependendo da distribuição geográfica e da permissão de atuação por localidade, pode haver uma competição predatória entre unidades de uma mesma rede;
- Como o franqueado é o canal de distribuição dos produtos e serviços da rede, o franqueador muitas vezes não conhece em detalhes o perfil do cliente final da rede e tem dificuldades em aperfeiçoar suas ofertas ao mercado;
- Os franqueados não são funcionários do franqueador, mas são donos de seus próprios negócios, não podendo ser “demitidos” em caso de conduta inadequada para os padrões da rede. Assim, a relação deve buscar o consenso e ter o maior grau de transparência possível;
- Perda, por parte do franqueado, de parcela significativa de sua independência, comparando-se o sistema de franchising a um negócio próprio isolado;
- Normalmente, o franqueado não tem conhecimento formal para empreender. Em muitos casos, ele depende do apoio do franqueador para uma gestão eficiente e responsável de seu negócio.

No Brasil, os dados referentes a franquias são bem significativos: o setor possui aproximadamente 138 mil unidades, gerando uma movimentação econômica de R\$ 139 bilhões e em torno de três milhões de empregos diretos e indiretos (ABF, 2015). Esses números deixam o país em 3º lugar no ranking de países com maior número de franquias, atrás dos Estados Unidos e Japão.

De acordo com Associação Brasileira de *Franchising* (2015), o faturamento total do *franchising* brasileiro, somando as mais de 3 mil redes franqueadoras operando no país, atingiu o valor de 139,593 bilhões de reais em 2015, um crescimento de 8,3% em relação ao ano anterior. Neste mesmo ano o setor gerou cerca de 90.000 postos de trabalho. As figuras a seguir mostram alguns resultados do ano de 2015.

Figura 8 – Faturamento 2015



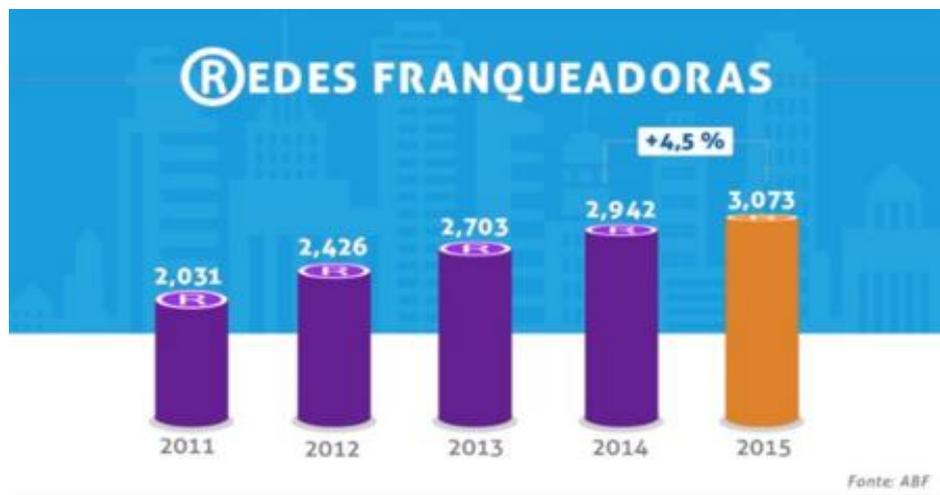
Fonte: ABF, 2015.

A figura 8 apresentada pela ABF (2015), mostra a evolução do faturamento em relação aos anos de 2014 e 2015. Um crescimento na ordem de 9,0% e 8,3% respectivamente, mostrando a importância desse tipo de negócio.

A figura 9 apresentada pela ABF (2015), mostra uma evolução cronológica do crescimento quantitativo de franqueados que escolheram esse modelo de negócio.

A figura 10 apresentada pela ABF (2015), mostra uma evolução nos de 2011 a 2015 na quantidade de unidade de franquias, com um crescimento de 10,1% no ano de 2015.

Figura 9 – Crescimento quantitativo de redes franqueadoras



Fonte: ABF, 2015.

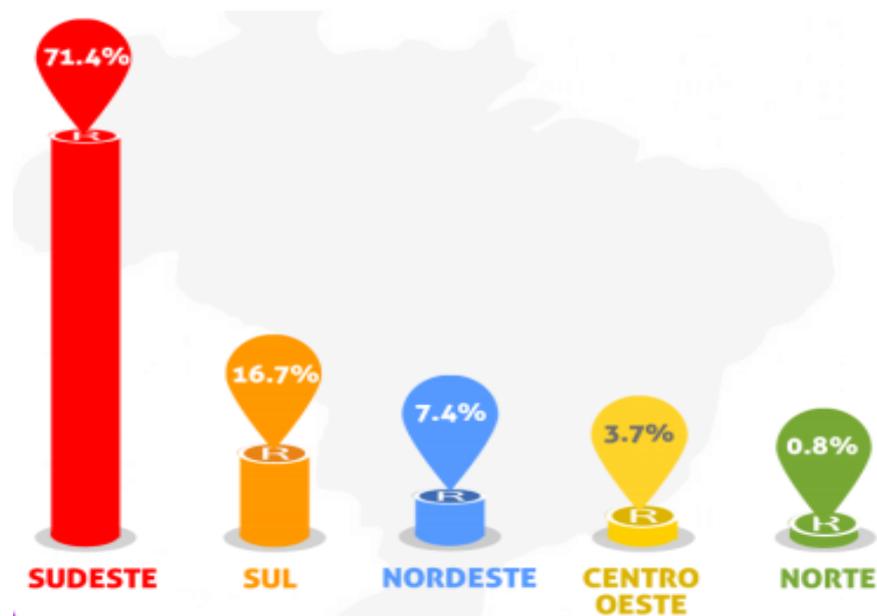
Figura 10 – Crescimento quantitativo de unidades



Fonte: ABF, 2015.

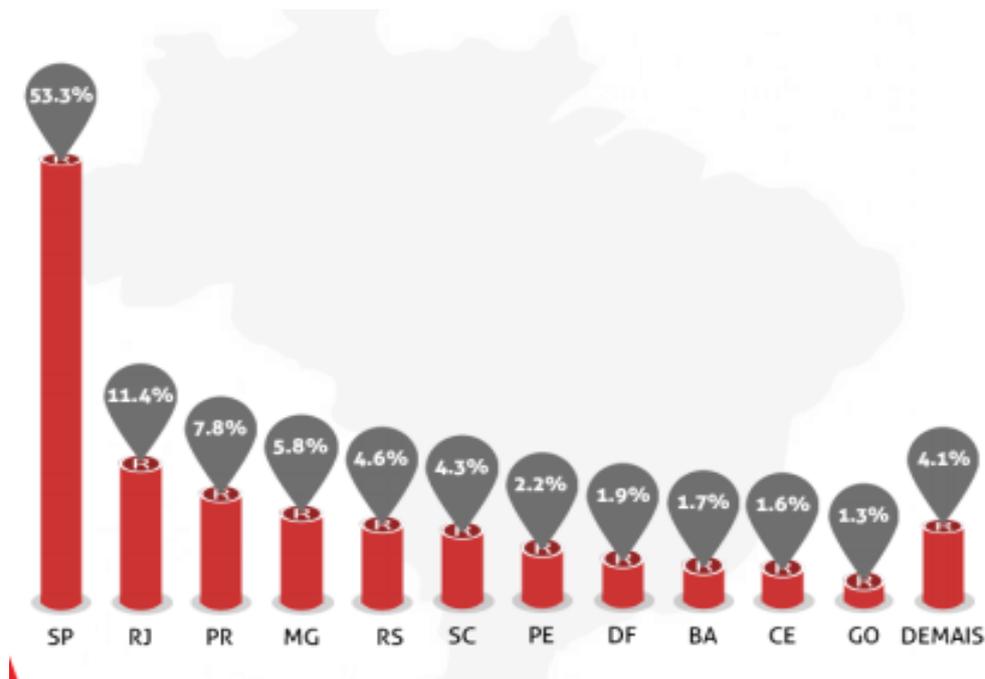
A figura 11 mostra uma concentração na forma de 71,4% da quantidade de redes franqueadoras na região Sudeste. Em seguida a região Sul com 16,7%, Nordeste com 7,4%, Centro Oeste 3,7%, e a região Norte com 0,8%.

Figura 11 – Redes franqueadoras por região



Fonte: ABF, 2015.

Figura 12 – Redes franqueadoras por estado



Fonte: ABF, 2015.

Quando a comparação é feita por estado é possível verificar uma maior concentração no estado de São Paulo com representatividade de 53,3%, mais da metade de todas as redes franqueadoras do País.

Figura 13 – Participação dos Segmentos



Fonte: ABF

Fonte: ABF, 2015.

Os segmentos como maior participação nesse tipo de negócio considerando composição de faturamento são os de negócio, serviços e outros varejos representando 21,1% do total e o de alimentação com 20% de participação. Comunicação, informática e eletrônicos são os segmentos que menos aderiram com participação mínima de 0,9%.

Diante da figura 14 é possível fazer várias conclusões. O segmento de acessórios pessoais e calçados estava na 2º posição em relação aos demais e 2015 passou para a 1º posição registrando 12,0% de crescimento. Hotelaria de turismo talvez tenha sido o segmento com melhor resultado em termos de desempenho. Em 2014 o segmento havia crescido apenas 0,3% e estava na 11º posição. Em 2015 passou para a 3º posição registrando 9,0% de crescimento. Nessa mesma comparação é possível destacar o segmento de casa e construção como o pior resultado de 2015 com queda de 2,5%, e passando da 3º para a 11º posição.

Figura 14 – Crescimento 2014 x 2015

SEGMENTOS	2014		2015	
	POS.	CRESC.	POS.	CRESC.
Acessórios Pessoais e Calçados	2	19%	1	12,0%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	8	6%	2	10,2%
Hotelaria e Turismo	11	0,3%	3	9,0%
Alimentação	7	7%	4	8,9%
Veículos	5	9%	5	8,8%
Educação e Treinamento	4	12%	6	8,7%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	9	5%	7	8,1%
Vestuário	10	3%	8	6,9%
Comunicação, Informática e Eletrônicos	1	27%	9	6,6%
Limpeza e Conservação	6	8%	10	3,8%
Casa e Construção	3	17%	11	-2,3%

Fonte: ABF, 2015.

5. ESTUDO DE CASO

A empresa objeto do estudo de caso que será apresentado neste capítulo foi escolhida com base nos seguintes critérios: **acessibilidade**, por ser funcionário da empresa e ter autorização para acessar os dados e entrevistar os responsáveis pela operação da empresa; **porte e representatividade no mercado**, por possuir uma abrangência mercadológica expressiva, com grande volume de compras do franqueador, considerada a segunda maior rede de franqueados da marca na região Nordeste.

5.1 Caracterização do Franqueador - A Marca

Toda a caracterização do franqueador foi feita totalmente a partir do histórico da marca encontrado no site da empresa, omitido o nome por razão de sigilo, como também do uso de documentos do franqueado.

A franquia estudada é líder no setor de calçados, bolsas e acessórios femininos no Brasil. É totalmente brasileira acumulando mais de 40 anos de história, comercializa atualmente mais de nove milhões de pares de calçados por ano, além de bolsas e acessórios. Oferece produtos que se destacam pela qualidade, design, conforto e inovação. A marca da franquia está associada a um estilo de vida diferenciado e desejado. Contando com amplas linhas de produtos, conseguem alcançar públicos-alvo específicos além de atender a diferentes ocasiões de uso.

A história da marca começou na década de 70, na cidade de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, quando os idealizadores fundaram uma fábrica de calçados. Inicialmente voltada à produção de sapatos masculinos, a empresa vendia seus produtos às lojas multimarcas. Em seguida direcionou-se ao mercado de sapatos femininos. Em 1974, a empresa abriu sua primeira loja de sapatos femininos, focada em aspectos como design e estilo. Seu primeiro sucesso foi a sandália "ANABELA" revestida de juta, um lançamento de verão, que virou mania nacional em 1979. Na década de 80, consolidou-se como uma fábrica de sapatos com capacidade produtiva de dois milhões de pares por ano.

Em 1990 abriu sua primeira loja conceito na badalada Rua Oscar Freire, importante área comercial de marcas nacionais e internacionais na cidade de São Paulo. Nesta época, os custos industriais de Belo Horizonte tornaram-se proibitivos – e os idealizadores da marca começaram a planejar o movimento que os levaria a reinventar sua empresa. Desativaram gradualmente as linhas de produção (que empregavam duas mil pessoas), colocaram de pé o modelo de terceirização industrial no Vale dos Sinos e, como ponto final, transferiram o

cérebro criativo da empresa para a cidade de Campo Bom, Rio Grande do Sul, no centro do maior complexo calçadista do Brasil. A partir deste momento, a empresa mudou seu foco de fabricante de sapatos para quarteirizador de uma grande cadeia de suprimentos de calçados femininos, concentrando-se no desenvolvimento de conceitos de marca e moda e na administração dos seus canais de distribuição, focados primordialmente em empresas franqueadas, terceirizando toda a produção com diversas fábricas. Além disso, passou a investir cada vez mais em diversas ações nos pontos de venda próprios, e as operações do canal de franquias foram fortalecidas, o que permitiu levar seus produtos a todo o território nacional. Em 2005, recebeu o título de melhor franquista do Brasil, segundo pesquisa feita pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

O sucesso da marca está amparado no tripé conceito, alta qualidade e design contemporâneo, além de um sistema de produção terceirizada que está na esteira de marcas internacionais de sucesso. A empresa é a única grande companhia brasileira que não tem fábricas. Suas coleções macro, ao todo são duas por ano, são produzidas na região sapateira do Vale dos Sinos (RS). A empresa distingue-se no mercado brasileiro por ter uma forte identidade de marca em um cenário dominado por commodities e produtos baratos.

Anualmente a empresa vende cerca de nove milhões de pares de calçados em mais de 280 lojas próprias distribuídas em mais de 90 cidades brasileiras, presente em todos os estados, além de 16 unidades em países como China, Paraguai, Bolívia, Venezuela e Portugal, e distribuidores em outros 30 países. Os produtos da marca também estão presentes em mais de 1.600 lojas multimarcas no Brasil e possui um pouco mais de 310 unidades franqueadas distribuídas em mais ou menos 160 municípios encontrando-se presente em todos os estados do país. É uma marca totalmente consolidada considerada a maior marca de varejo de calçados femininos *fashion* da América Latina. A rede foi eleita sete vezes Melhor Franquia do Brasil no Segmento Vestuário, Calçados e Acessórios (Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios); Prêmio Alshop Visa, recebendo ainda o Prêmio *Hors Concours* pelo voto do consumidor; oito anos de Excelência em Franquias (Associação Brasileira de Franchising), Top of Mind (La Clé) e está no ranking das Marcas Mais Valiosas do Brasil (ISTO É Dinheiro).

Cerca de 13% dos franqueados possuem pelo menos 4 franquias da marca. Isto faz com que se mantenha a qualidade, evitando aventureiros e mantêm as taxas de inadimplência em níveis baixos, garantindo que a marca fique preservada. Todos os franqueados são assistidos e orientados pela franqueadora na abertura e montagem de suas lojas, e rígidos controles de layout e localização de produtos dentro das lojas são implementados pela mesma.

As lojas franqueadas são exclusivas da marca e seguem as determinações e orientações do franqueador que estão documentadas, compreendendo aspectos relacionados à comercialização de produtos (políticas comerciais), *layout* de loja, implantação, fornecedores de produtos diversos (sacolas, adesivos, cartões de visita, bulas troca), calendário de promoções e de lançamento de coleções, compra, devolução, transferências, sistemas de informação, *mix* de produtos, exposição de produtos e ações de *marketing*.

5.2 Caracterização da Franqueada

O estudo de caso se dá em uma empresa tendo lojas franqueadas e também outras lojas que vendem multimarcas nacionais, atuando no comércio varejista de calçados, bolsas e acessórios femininos desde março de 1986. O trabalho foca nos grupos de calçados e bolsas das lojas franqueadas somente, que juntos representam 96% em termos de participação nos valores de venda.

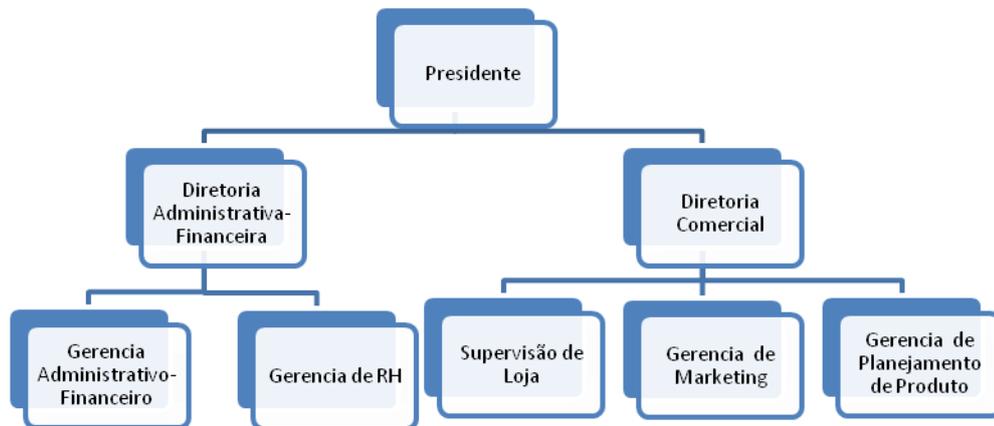
O público alvo feminino está na faixa etária de 15 a 45 anos. Hoje, o grupo é líder de mercado cearense para classes A e B, e atende mulheres exigentes que buscam produtos modernos, confortáveis, diferenciados, despojados, com tendências de moda internacional, e com utilização de matérias-primas de alta qualidade.

A estratégia de oferecer o máximo em atendimentos, juntamente com produtos de alta qualidade é a marca do sucesso. São quatro lojas próprias vendendo calçados e bolsas multimarcas, e oito franquias, estas localizadas nos pontos dos principais *shopping centers* da cidade em Fortaleza, sendo somente estas o objeto de estudo dessa pesquisa. Cada loja franqueada possui um mix de produtos de 7 a 8 mil itens, adaptados para atender o público consumidor dos locais onde estão instaladas.

A empresa foi considerada em 2015 pela *Great Place To Work*, umas das 40 melhores empresas do Brasil para se trabalhar. Credibilidade e seriedade da empresa também foram pontuadas pela CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas de Fortaleza), que elegeu a presidente da empresa como a lojista do ano de 1996.

A empresa é constituída hoje por dois sócios e classificada como sociedade limitada. Seu quadro de funcionários possui aproximadamente 400 colaboradores, quarenta e cinco no setor administrativo e os demais alocados nas lojas (gerentes, vendedoras, estoquistas e caixas). A empresa está estruturada em duas grades áreas – Comercial e Administrativo-Financeira – tendo os dois sócios como responsáveis pelas duas áreas, conforme organograma da figura 15.

Figura 15 – Organograma da Empresa



Fonte: empresa pesquisada, (2016).

5.2.1 Processo de compras

A empresa controla seus estoques por linha de produtos. Basicamente são duas linhas: coleções e continuáveis.

- As coleções são os pilares de todo o planejamento das atividades de uma empresa tipicamente feminina. Nas coleções estão os produtos considerados de moda, que seguem uma determinada tendência e, caso eles não sejam vendidos no término da estação, serão liquidados (os produtos de moda devem ter uma rotatividade maior, pois são considerados “perceíveis”). Existem basicamente duas coleções durante o ano, outono/inverno e primavera/verão. Estas estações orientam os rumos o planejamento de todo o *mix* de produtos da coleção como, por exemplo, a definição se serão produzidas botas ou sapatos abertos, rasteiras, cores alegres ou mais sóbrias, estampas, uso de camurça ou veludo.
- Já os produtos continuáveis, são os produtos que sempre estão sendo feitas reposições, ou seja, são os produtos clássicos que nunca saem de linha.

Dentro das linhas de produtos estão às famílias ou grupos de produtos classificados como sapatos, bolsas, e acessórios. Por sua vez, as famílias/grupos de produtos são compostas pelos subgrupos de produtos conforme tabela 2.

A cada estação é realizado um *showroom* pelo franqueador, que é uma exposição de todos os produtos que farão parte da coleção. Neste ambiente são apresentadas as variedades de cores e matérias-primas, os preços de custo e de venda, e a quantidade mínima de compra. Esta etapa do processo possibilita aos franqueados o conhecimento dos produtos, cores e

materiais que serão lançados no período. Neste mesmo evento cada franqueado recebe sua cota de compras da coleção divididas nos grupos de produtos. Essas cotas de compras estão baseadas nas metas vendas de cada franqueado que também são acompanhadas pelo franqueador. É exigido do franqueado o atingimento das metas de compras e de vendas.

Tabela 2 – Grupos e Subgrupos de produtos

Sapatos	Bolsas	Acessórios
Anabela	Bag	Bijoux
Alpargatas	Mini	Carteiras
Chanel	Clássicas	Cintos
<i>Escarpin</i>		Cosméticos
Mule		
Mocassin		
Meia-pata		
Rasteiras		
Sapatilhas		
<i>Peep Toe</i>		

Fonte: dados da pesquisa, (2016).

O planejamento de compra da coleção é feito duas vezes ao ano, dividido apenas pelas estações outono/inverno e primavera/verão. Em cada estação é feito um planejamento global, porém a compra não é feita de uma única vez. São feitas três compras com um intervalo de dois meses entre cada compra.

O processo de compra da franqueada estudada ocorre em duas etapas: planejamento e previsão de compras e escolha do *mix* de produtos que será composta a coleção. É importante salientar que existe a exigência de compra para alguns tipos de produtos como, por exemplo, os produtos de catálogos que precisam ser comprados por todos os franqueados, independente da região.

A previsão de compras da franqueada estudada é feita por quatro funcionários da empresa. Uma supervisora de vendas formada em gestão comercial, um coordenador de logística formado em administração de empresas, um gerente de produtos formado em administração de empresas, e pela diretora comercial formada em administração de empresas. Com o auxílio de algumas planilhas em *excel* essas pessoas fazem o planejamento de compras de toda a coleção.

Para realizar esse planejamento eles se baseiam na análise do histórico de vendas dos últimos seis meses, como também nas vendas desse mesmo período do ano anterior. A previsão de venda para os próximos meses é feita com base na média de vendas do último

período ajustadas pelo comportamento do mesmo período do ano anterior. Além dessas análises, alguns acontecimentos do período também são incorporados à previsão, como, por exemplo, alguma mudança de loja, feriados, ou algum outro fato que possa influenciar no resultado das análises. Os compradores não são responsáveis pelo sucesso das vendas dos produtos que adquiriram, ficando isto no encargo somente dos vendedores das lojas. Há uma separação entre quem escolhe o que vender e quem tenta vender, e que, portanto conhece a opinião dos clientes sobre os produtos em venda.

A compra dos produtos é feita por grupo e subgrupo. Para cada grupo de produto é dada uma meta de compra estipulada pelo franqueador. Geralmente essa distribuição tem como base a representatividade da venda de cada um. O franqueado por sua vez, tem a obrigatoriedade de comprar uma quantidade mínima de produtos de uma coleção, cerca de 70% da meta sugerida, mas apenas quando houver argumentações sustentáveis para isso, por exemplo, problemas com fluxo de caixa ou uma análise de previsão de vendas que mostre a inviabilidade da compra sugerida.

A compra dos sapatos, especificamente, leva em consideração o grupo e o subgrupo do produto. Para os sapatos mais baixos são comprados numerações maiores e para os sapatos de saltos as grades são compostas de numerações menores. Não existe uma análise aprofundada para compra baseada na grade de tamanhos para cada tipo de sapato.

A compra das bolsas é baseada na compra dos sapatos. 20% da quantidade de sapatos será a compra de bolsas. Já os acessórios (cintos, colares) são comprados de acordo com a necessidade, isto é, não existe obrigatoriedade de compra para este grupo de produto.

Depois de definida a quantidade de cada grupo de produto e de todo *mix* da coleção, são acordados os prazos de pagamentos, as entregas, e os pedidos são implantados em uma plataforma *online*, desenvolvida pelo próprio franqueador. É importante destacar que o sistema de informação existente, que faz a interação entre o franqueador e a franqueada em estudo, é uma plataforma que tem como objetivo, além da implantação dos pedidos, informar quais produtos tiveram uma alta performance de venda em rede nacional (que serve como um balizador para os compradores), performance de atingimento de metas físicas e financeiras, bem como para o acompanhamento das vendas do franqueado.

O prazo de pagamento é de 45/90/120 dias a contar da data de faturamento da nota fiscal. Os boletos e as notas fiscais são enviados por e-mail, no instante do faturamento, para o setor de contas a pagar. A pessoa responsável por esse processo, recebe os arquivos e lança ambos no sistema de gestão sem esperar que sejam recebidos e conferidos com o que de fato foi entregue na loja.

Para os pedidos dos produtos de coleção, o prazo de entrega prometido do pedido é de 60 dias a contar da data de implantação do pedido na plataforma. Para os produtos da linha de reposição (continuável), o prazo de entrega prometido é de 12 dias. Estes prazos são prometidos pelo franqueador, não existindo indicadores que comprovem de fato os tempos de entrega corretos.

O processo que engloba o planejamento de compra e aquisição dos produtos que farão parte da coleção, leva em média 12 dias e ocorre três vezes em cada estação, ou seja, durante o ano, a frequência de compra é de seis vezes. Nessas revisões o franqueado tem a liberdade de aumentar ou diminuir sua quantidade a comprar por item, mantendo o total da quota. O que determinará isso será a performance de venda dos itens da coleção. Caso as vendas não estejam satisfatórias, é cabível ao franqueado um pedido de diminuição na sua meta de compra.

Para os produtos da linha continuável ou de reposição, o sistema de compra é diferenciado. Nesta linha como já explicado anteriormente estão os *SKU's* que nunca saem da moda. São modelos clássicos que sempre estão em cores básicas como preto, chocolate e branco. A franqueadora é quem determina o *mix* dessa linha e a compra de todos os modelos é obrigatória. A compra é baseada na venda, ou seja, a cada par de sapato vendido é feita uma reposição automática, que leva em média 12 dias para chegar à loja. Destes 12 dias, 4 dias são para o processamento e separação dos pedidos e 8 dias para o percurso de entrega. Estes tempos são os informados pela franqueadora, porém não existem indicadores que determinem de fato esses tempos. Apesar de parecer um modelo de ponto de pedido, esse processo não é claramente definido. Segundo o coordenador de logística todo esse procedimento é feito pelo franqueador, sendo considerado bastante ineficiente, vez que muitos *SKU's* ficam sobrando no estoque, enquanto outros ficam zerados.

No que ainda diz respeito aos produtos de coleção, é importante destacar que as entradas de produtos nas lojas ou os lançamentos de coleções são mensais, isso devido ao perfil do público da marca, cuja característica marcante é a compra por impulso, induzidas por lançamentos de produtos e ações de *marketing*. Esse tipo de estratégia cria um fluxo de clientes na loja, que buscam constantemente novidades.

A tabela 3 mostra todo o macro fluxo dos processos e o cronograma que compreende desde o planejamento de compra das coleções até os lançamentos mensais.

Tabela 3 – Macro fluxo dos processos de compra e cronograma de entradas

COLEÇÕES									
Outono / Inverno									
Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho
Planejamento de compras das coleções de Jan e Fev	Compras das coleções de Jan e Fev	Planejamento de compras das coleções de Mar e Abr	Compras das coleções de Mar e Abr	Planejamento de compras das coleções de Mai e Jun	Compras das coleções de Mai e Jun	-	-	-	-
-	-	-	Lançamento mensal	Lançamento mensal e liquidação	Lançamento mensal	Lançamento mensal	Lançamento mensal	Lançamento mensal	Liquidação

Fonte: dados da pesquisa (2016).

O processo de compras da empresa estudada não utiliza a abordagem do lote econômico de compra (LEC), que avalia as vantagens e desvantagens de se manter o estoque, também geralmente utilizado para definir quando e o quanto de estoque deverá ser reabastecido de um determinado item do armazém.

5.2.2 Gestão de estoques

Em se tratando de gestão de estoques a maior parte desse gerenciamento não segue um método pautado em conhecimento científico, uma vez que, por se tratar de uma empresa familiar, toda a gestão dos estoques é realizada por meio do conhecimento advindo da experiência prática.

A franqueada estudada utiliza dois importantes indicadores de desempenho, que são a acurácia e o giro de estoques, a seguir:

- A acurácia é medida anualmente baseada nos inventários periódicos. Foi informado pelo responsável da logística da empresa que existe uma discrepância considerável entre as quantidades físicas e os registros contábeis apurados no final de cada exercício. A acurácia informada foi de 83%. Segundo o mesmo, isso se deve a erros operacionais ocasionados pelas próprias vendedoras e operadoras de caixa que vendem um determinado produto e registram outro no sistema.
- O giro de estoque avalia principalmente os itens no armazém que estão parados há muito tempo, evitando sua obsolescência. No giro de estoque também são observados os itens de maior rotatividade, com objetivo de identificar quais itens foram assertivos e principalmente para fazer reposição caso a

franqueadora ainda tenha esse produto disponível. Essa avaliação é feita uma vez por mês.

Para inventariar seus estoques, é utilizado o método PEPS ou FIFO, utilizando a prática de que a primeira unidade a entrar no estoque é a primeira a ser vendida.

Observou-se que não existem estratégias relacionadas à classificação ABC, e nem estratégias bem definidas de acompanhamento de estoques por família, por classe de produtos e por grade de venda de cada produto.

Os inventários são feitos anualmente para se obter indicadores de desempenhos como o de acurácia dos estoques, bem como também para evitar as absurdas diferenças de valores entre físico e contábil. Esse procedimento é de total responsabilidade da franqueada.

5.2.3 Comercialização de produtos

Cada loja instalada deve obrigatoriamente seguir os projetos de arquitetura e *layout* estabelecidos pela franquia. Uma vez instalada a loja, é de total exclusividade do franqueado o território onde a loja está situada. Hoje o grupo tem exclusividade de comercialização em todo o estado do Ceará. Por outro lado, é vedada a comercialização de quaisquer outros produtos, de qualquer tipo, origem ou natureza nas lojas franqueadas.

A exposição dos produtos no interior das lojas também é indicada pelo franqueador. O franqueado recebe um manual de exposição e deve seguir fielmente todos os detalhes informados. Todos os produtos expostos são marcados com um adesivo, para indicar que são produtos de vitrine. No caso dos sapatos apenas uma peça do par é exposta e, a outra peça do par também fica marcada com esse adesivo no estoque. Após a chegada do produto na loja, este leva em média dois dias para estar disponível para exposição em vitrine, isso devido ao tempo necessário para registro no sistema e disponibilização para exposição e venda, ficando, porém resguardado o fato das novidades serem expostas somente a cada mês.

O procedimento de mostrar os produtos às clientes também é padronizado. Todas as vendedoras são orientadas a mostrar pelo menos cinco pares de sapatos para cada cliente. As próprias vendedoras se encarregam de pegar os produtos nas prateleiras do estoque. Depois do atendimento, elas guardam os sapatos nas suas respectivas caixas e deixam na porta do estoque para que os estoquistas coloquem em seu devido lugar. Na figura 16 é mostrado um macro fluxograma do processo de venda dos produtos.

O preço de venda dos produtos é calculado pelo franqueador de acordo com a aplicação do *mark-up* de 2,3 vezes o custo do produto. Tanto o preço de venda, como o preço de custo

dos produtos tem abrangência nacional, independente da localização das lojas. Estes preços são de responsabilidade do franqueador e não é permitido vender qualquer produto com preços fora da tabela informada pela franquia. Do preço pago de cada produto, 70% é referente ao custo do produto, 27,1% é referente a *royalties*, e 2,9% é referente ao fundo de marketing para marca.

Não é permitido desconto de qualquer espécie como, por exemplo, para compras à vista, proporção comprada (quantitativa ou financeira), ou para produtos defeituosos. Os produtos defeituosos são devolvidos à franqueadora para reparo, sem ônus para o franqueado.

No que se refere à devolução de produtos, é permitida essa prática dentro de um período de 30 dias a partir de recebimento, sem prejuízos para a cliente e nem para o franqueado. Nos casos de defeito, o produto é enviado para o franqueador, sendo de total responsabilidade da franquia a resolução do problema, inclusive o reembolso para a cliente.

No que diz respeito às sobras das coleções, foi percebido um alto percentual de sobra, aproximadamente 30% da coleção. Essas sobras são totalmente liquidadas. Não é permitido ficar na loja produtos de uma coleção anterior. As liquidações ocorrem duas vezes ano, sempre no final de cada estação. Alguns SKU's devem seguir o desconto sugerido pelo franqueador que chegam até 70% do preço de venda ao cliente, pois o período de liquidação com os preços tendo desconto são veiculados em rede nacional, como também no site da franquia. Os descontos das demais sobras ficam a critério do franqueado. É importante destacar que o franqueado em estudo dispõe de um *outlet* que serve para escoar as sobras das liquidações. A sobra dos produtos liquidados enviada para esta loja é de aproximadamente 12%. Lá, os produtos são vendidos com descontos diversos, inclusive a preço de custo.

Os pedidos não são faturados de uma única vez. Os faturamentos são feitos parcialmente, e programados de acordo com lançamento de cada coleção. Os produtos são enviados para cada loja diretamente do depósito da franqueadora, que não tem outros centros de distribuição. O percurso dessa entrega é acertado com a transportadora em 08 dias úteis, estando esses dias já inclusos no prazo de pagamento.

O estoque do franqueador fica em Campo Bom no Rio Grande do Sul. Os estoques da empresa estudada estão localizados nas próprias lojas franqueadas, ficando o recebimento e conferência na responsabilidade de cada loja.

A seguir, são apresentadas as fases do processo logístico compreendidos desde o recebimento dos produtos até a sua armazenagem:

1ª Fase - Recebimento do produto: os produtos são recebidos pelos estoquistas. No recebimento são usados coletores óticos que reconhecem o produto por meio dos códigos de barra (EAN) existentes nas caixas de embalagem dos produtos recebidos. Não é feita inspeção estatística na qualidade e tipo, comparando nota fiscal e pedido de compra, como determina a norma ISO 9001:2015.

2ª Fase - Conferência quantitativa: os produtos são conferidos apenas pela nota fiscal do fornecedor, vez que os pedidos de compra não são fornecidos aos estoquistas. São realizadas as conferências de volumes e quantidades dos produtos. Não existe conferência por pedido e muito menos controle sobre o prazo de entrega. Foi percebido que não existe controle de qualidade, sendo os possíveis defeitos detectados apenas quando visíveis aos olhos do cliente. A incidência de produtos defeituosos informada é muito baixa, não chegando a 1% do total recebido. Estes produtos defeituosos são devolvidos para o franqueador sem ônus algum para o franqueado.

3ª Fase – Armazenagem: os produtos são armazenados de acordo com o tipo do produto, do modelo sem salto até o modelo com o salto maior. As bolsas e acessórios são armazenados separadamente também classificadas pelo tamanho.

6. BENCHMARKING

Para verificar a existência de pontos comuns entre empresas franqueadas que comercializam produtos de moda feminina, sujeitos a alta mutabilidade, selecionaram-se duas áreas conhecidas por variarem rapidamente com a moda, confecções e perfumes/cosméticos. Buscou-se então entre as franqueadas empresas representativas dos ramos, selecionando-se o Boticário, com perfumes e cosméticos, e a Hering, com confecções.

A fim de estabelecer um contraponto com empresas que trabalham com alta rotatividade, selecionou-se o McDonald's, por ser uma franquia de ação mundial, trabalhando com produtos perecíveis, não mutáveis. Busca-se determinar um sistema que use intensivamente a gestão logística como conhecimento, para determinar ações que possam ser úteis às franquias de moda.

6.1 Boticário

Consultando o site www.boticario.com.br, tem-se que o Grupo Boticário é uma empresa genuinamente brasileira e o seu capital é constituído com 100% de recursos próprios. Hoje, é a maior rede de franquias de perfumaria e cosméticos do mundo, com aproximadamente 3.900 lojas e 900 franqueados e presente em outros oito países. Em 2015, a empresa foi reconhecida como a líder do mercado nacional de perfumaria e a vice-líder da categoria de maquiagem. A loja virtual da unidade de negócio também conta com versão *mobile commerce*. Em 2015 o Grupo Boticário foi considerado uma das 10 empresas mais inovadoras do Brasil, segundo a revista Forbes. A publicação destacou a capacidade da companhia de reinventar produtos, processos, modelo de negócio, comunicação e a estratégia de gestão. Dessa forma, tornou-se a maior rede de franquias no setor de beleza do mundo.

O Boticário possui no seu *mix* de produtos cerca de 600 itens divididos em deo - colônias, desodorantes, xampus, condicionadores, sabonetes, cremes, loções hidratantes, maquiagem, bronzeadores e protetores solares. Divide suas linhas de produtos entre: produtos para mulheres, homens e crianças. Atende as classes A, B e C com faixa etária a partir do primeiro mês de vida.

Todas as lojas do Boticário seguem um mesmo padrão estético, com a mesma forma de atendimento, vestuário das vendedoras, organização de prateleiras e vitrines. Os produtos estão distribuídos uniformemente, de acordo com o tipo de produto, cor, fragrância, respeitando o tamanho de cada loja.

Toda a produção é feita pela empresa, pois para o Boticário, o cuidado com o processo produtivo é tão importante quanto à forma como ele chega a qualquer uma de suas lojas. A empresa optou por gerir toda a logística, dentro de um modelo híbrido, ou seja, além da produção própria, a empresa contrata o transportador, mas mantém o controle total sobre a operação.

Conforme Macharetti et al. (2008), todo o acompanhamento do pedido pode ser monitorado pelo franqueado. É preciso apenas acessar via internet o site da transportadora com uma senha personalizada e o número de sua rota, após isso é informada pelo Cálamo (distribuidora de produtos de beleza do grupo O Boticário) sua emissão, localização e previsão de entrega.

Segundo Macharetti et al. (2008), o grupo contava apenas com um centro de distribuição, junto à fábrica. Uma das estratégias muito interessante utilizada pela empresa foi à criação da Cálamo Distribuidora de Produtos de Beleza Ltda, em 2004. A Cálamo é uma empresa do grupo O Boticário que está presente em oito estados do país: Pernambuco, Minas Gerais, Paraná, Distrito Federal, Rio de Janeiro, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Bahia. Ela foi instalada dentro das próprias transportadoras com o objetivo de receber, conferir, e faturar a carga que chega direto por transferência do centro de distribuição da fábrica. Com isso a empresa teve uma redução significativa no lead time das entregas e consequentemente ganhos logísticos em toda a cadeia de abastecimento.

Ainda segundo Macharetti et al. (2008), toda a operação de distribuição e transporte do Boticário, passa anualmente pelo Programa de Avaliação e Desempenho de Fornecedores de Serviços (PADFS) e mensalmente cada um dos parceiros de transportes é avaliado por indicadores específicos da área como, por exemplo, os custos de transportes, performance de entrega e irregularidades de transportes.

Segundo www.boticario.com.br, toda a logística da empresa começa em São José dos Pinhais (PR), envolvendo os processos desde a compra da matéria-prima, a roteirização das entregas dos caminhões, a ordem de acomodação da carga dos veículos, até o monitoramento do motorista por GPS, acompanhando e garantindo o processo de entrega. A empresa entrega por dia cerca de 1.200.000 produtos para seus franqueados e distribuidores. A logística integrada faz parte do planejamento estratégico da empresa. Em 1997 a empresa substituiu seus 21 centros de distribuição regionais por um grande armazém localizado junto à fábrica. Investiram 5,5 milhões de reais para ter um centro de distribuição quase totalmente automatizado. No ano de sua implantação, o novo modelo gerou uma economia calculada em 2 milhões de reais. A gestão dos transportes é total responsabilidade da empresa embora as

entregas sejam terceirizadas. São seis transportadoras responsáveis por regiões específicas, fazem a entrega das encomendas às lojas.

De acordo com o site www.boticario.com.br, em 2010 foi inaugurado o centro de distribuição em Registro (SP), objetivando o projeto de expansão da empresa. Em apenas cinco anos, foram expedidos mais de 900 milhões de peças, registrando recordes de produção de até 1,7 milhões de peças separadas em apenas um único dia. Além de toda essa agilidade, o CD de Registro tem uma excelente estratégia de localização. A posição geográfica do CD permite uma rápida transferência dos produtos fabricados em São José dos Pinhais (PR) e melhor distribuição deles para todo o Brasil.

Ainda segundo o site do Boticário (www.boticario.com.br), em 2014 foi inaugurado um novo centro de distribuição em São Gonçalo dos Campos (BA). O novo investimento tem modernas instalações e foi equipado com tecnologia de ponta que inclui um transelevador e linha *picking by light* capaz de expedir 1.800 caixas de produtos e separar 72 mil peças por hora. Além disso, o armazém verticalizado conta com um espaço para estocagem de 17 mil pallets. A localização do CD visa atender a demanda de armazenamento e escoamento dos produtos para as regiões Norte e Nordeste do País, com destaque para a Bahia, Ceará e Pernambuco. Neste mesmo ano o Grupo Boticário também inaugurou a nova fábrica em Camaçari (BA). A unidade foi planejada para produzir até 150 milhões de itens por ano, elevando a capacidade produtiva do grupo em 50%, dos 315 milhões de itens por ano, que é a capacidade atual da fábrica de São José dos Pinhais (PR), para até 465 milhões de itens por ano.

De acordo com Silva e Almeida (2003), no que se refere a preço, o Boticário, não objetiva ser líder de preço, e sim estar com um preço na média de mercado, buscando sempre se diferenciar na variedade e qualidade dos produtos. O principal objetivo da marca é conquistar maiores volumes de vendas. Outro ponto importante relacionado a preço, é que os franqueados não tem liberdade para fazer alterações em preços, pois estes são tabelados pelo franqueador. “As formas de pagamento são: à vista com dinheiro, cheque ou cartão, e a prazo, com cheque ou cartão. Não são permitidos descontos nas compras à vista” (SILVA e ALMEIDA, 2003, p. 8).

6.1.1 Contribuições

É importante observar que existem muitos pontos de similaridades da marca "O Boticário" com a empresa em estudo, principalmente no que diz respeito às divisões de

produtos, às exigências padronizadas de comunicação com o cliente (vitrines, atendimento, vestuário dos funcionários, e arrumação de loja), prática de preços e descontos.

No que se refere à distribuição e transporte, o Boticário faz um monitoramento muito rígido tanto no nível de serviço (prazo de entrega), quanto nos custos de transportes e existe uma parceria com os franqueados nestes dois pontos específicos.

Desse caso é possível apontar uma melhoria para a empresa estudada. No contexto da logística pode-se constatar que não existe essa preocupação que o Boticário (como parte franqueadora) tem com os custos totais de transportes, que impactam diretamente nos custos dos produtos e nos resultados da empresa. Como foi citado no item 5.2.4, o próprio franqueador faz as contratações dos transportes sem haver nenhuma interação antes nem depois por parte dos franqueados, havendo entretanto um monitoramento rigoroso das entregas por parte do franqueador. As negociações são pautadas apenas nos custos, não sendo considerados os demais serviços que tem um impacto decisivamente na melhoria do nível de serviço oferecido as lojas.

É de suma importância destacar que entre os custos logísticos, estão os fretes que fazem parte da composição dos custos dos produtos estabelecidos pelo franqueador (frete CIF). Sobre as despesas, incorrem todos os impostos e taxas legais diretamente relacionadas à movimentação de produtos, que por sua vez influenciam no cálculo do preço de venda do produto, bem como no cálculo dos *royalties*, pois são baseados no faturamento de cada produto enviado aos franqueados.

Outro ponto interessante desse caso é a forma estratégica de localizar suas fábricas e centros de distribuição. A localização geográfica tem uma influencia significativa no se refere aos problemas encontrados, em termos de tempo de tráfego, na cadeia de suprimentos na empresa estudada que dispões apenas de um CD situado no Rio Grande do Sul.

6.2 Hering

Conforme Tadeu e Andrade (2012), um dos diferenciais da marca está associado ao método de produção e venda adotado pela empresa, é que parte de seus produtos é produzido e comercializado pela própria empresa, enquanto o restante é terceirizado. Em 2011, a produção própria respondeu por 44,7% do total vendido, enquanto o total terceirizado representou 37,8%, sendo o restante, 17,5%, referente à compra de produtos acabados. No que diz respeito à comercialização dos produtos, as lojas de varejo multimarca responderam aproximadamente 47,0% da receita bruta da companhia, o canal de franquias por 35,0% e as lojas próprias por 13,0%.

Dentre os três canais de venda da empresa (rede de lojas próprias e franquias, lojas de varejos multimarcas, e *webstores*), o foco maior está nas franquias, que quando comparadas as lojas próprias se tornam menos custosas para a companhia. Além disso, proporciona que a empresa ganhe com a cobrança de royalties que equivale a 3% das compras mensais realizadas pela unidade franqueada, além da taxa de propaganda que é de 1,5% das compras mensais. As lojas próprias são utilizadas apenas como modelos que devem ser seguidos pelos franqueados. Por esse motivo, essas lojas são caracterizadas por serem maiores e por possuírem um mix maior de produto (TADEU e ANDRADRE, 2012).

Ainda segundo Tadeu e Andrade (2012), o modelo de franquias da empresa, foi adotado em 1993, quando a mesma decidiu ampliar sua comercialização na rede de varejo, além da área têxtil. Em 2011, a Hering terminou o ano com 469 franquias.

A Hering adotou o modelo de produção híbrido, caracterizado pela combinação de produção própria, terceirizada e *outsourcing* (compra de produto acabado). Com isso a empresa consegue velocidade e flexibilidade no planejamento das seis coleções lançadas ao longo do ano, atendendo toda a demanda de mercado e podendo escolher um dos três métodos de acordo com suas necessidades mercadológicas (TADEU e ANDRADRE, 2012).

De acordo com www.hering.riweb.com.br, essas seis coleções citadas anteriormente são um diferencial da marca. Essas coleções são entregues em ciclos a cada duas ou três semanas, o que garante as lojas o sortimento de produtos e presença sempre de novidades, estimulando a frequência de visita dos clientes.

Conforme www.hering.riweb.com.br, aproximadamente 15% da cadeia de suprimentos da Cia Hering advém da compra de produtos acabados. Destes, 63% são adquiridos no mercado externo, e os demais 37% no mercado nacional. Os outros 85% são produzidos pela própria empresa, ou parceiros terceirizados, divididos em 52% de produção própria e 48% de terceirizados.

Conforme www.hering.riweb.com.br, a Cia Hering possui três polos industriais localizados nos Estados de Santa Catarina, Goiás e Rio Grande do Norte. Estes pontos contemplam todas as etapas do processo produtivo: malharia, beneficiamento, corte, confecção e acabamento. Algumas dessas etapas também são realizados por terceiros.

De acordo com www.hering.riweb.com.br, a empresa possui dois centros de distribuição, estrategicamente localizados em Blumenau-SC, e em Anápolis-GO. Esses dois centros são responsáveis em atender todas as lojas próprias, franqueados, lojas de varejo multimarcas e as *webstores*. Todo o sistema de logística é integrado aos canais de distribuição, vendas, produção e compra de terceiros. Essa integração proporciona determinar

a quantidade e a periodicidade das distribuições, de acordo com a demanda no ponto de venda, níveis de estoque, características dos produtos e localização dos pontos de venda.

Com base em www.hering.riweb.com.br 2015 a Cia Hering encerrou o ano com 823 lojas em todos os estados brasileiros, das quais: 653 lojas Hering Store, 72 lojas PUC, 93 lojas Hering Kids, 03 lojas Hering for you e 02 lojas da marca DZARM. Destacam-se ainda 17 lojas franqueadas localizadas no Uruguai, Paraguai e Bolívia. O canal de lojas representou 53,8% das vendas, sendo 14,1% lojas operadas pela Companhia e 39,7% lojas geridas por franqueados.

6.2.1 Contribuições

É possível identificar que a empresa também segue uma tendência mundial de produção, principalmente quando se trata de franquias, que é passar a depender cada vez menos das atividades produtivas. Estas passam a focar seus esforços e suas atividades em ativos intangíveis como marcas, desenvolvimento de produtos, marketing, distribuição e comercialização de produtos.

O diferencial na estratégia de negócio muito interessante utilizada pela Cia Hering é a incorporação do outsourcing. É uma metodologia que proporciona redução de custos, devida a eficiência produtiva, tornando a marca com preços mais competitivos. Isso faz com que a empresa consiga uma maior agilidade e flexibilidade nos lançamentos das coleções, além de possibilitar uma reposição mais rápida e eficiente de seus produtos a sua rede de lojas e clientes multimarcas.

É nítida nesse caso, a preocupação em toda a gestão da cadeia de suprimentos feita pela própria empresa, uma vez que toda essa cadeia engloba o gerenciamento de diferentes empresas fornecedoras ao longo do ciclo de produção, transporte, armazenagem, distribuição e comercialização dos produtos. Isso permite uma maior interação entre todos os envolvidos no processo e uma melhor disseminação das informações entre eles. Neste caso a própria franqueadora controla os estoques e tem a responsabilidade de abastecer os franqueados.

6.3 Uma franquia de produtos de alimentação: McDonald's

Cabe analisar o funcionamento de um tipo de franquia que não depende da moda, para ver se existem pontos de sua operação que podem ser úteis às empresas de moda.

Segundo www.mcdonalds.com.br o McDonald's é a maior e mais conhecida empresa de serviço rápido de alimentação do mundo. Atuante em 119 países, a rede possui mais de 33 mil restaurantes, onde trabalham 1,7 milhão de funcionários que alimentam diariamente mais

de 64 milhões de consumidores. No Brasil, a rede é operada desde 2007 pela Arcos Dourados, master franqueada do grupo em toda a América Latina.

De acordo com Vivaldini e Souza (2006), o sistema de abastecimento da rede McDonald's concentra-se no PSL (Prestador de Serviços Logísticos), quem tem a função de integrar as necessidades da marca com os fornecedores. Entre estas, está a de controlar a demanda dos pontos de venda, receber informações relacionadas a promoções, e processamento de pedidos e emissão aos fornecedores. O PSL organiza e programa todo o processo de abastecimento dos pontos de venda. É ele que orienta o pedido do restaurante, recebe a ordem, processa o faturamento, carrega o caminhão e abastece o ponto de venda na hora marcada. Atinge 97% de confiabilidade de horário (não atrasa mais de 30 minutos), com efetividade de acerto do pedido de 99,8%, ou seja, quase não há falta de itens na entrega.

Com base em www.martin-brower.com.br a Martin Brower, é o principal agente na cadeia de suprimentos da rede McDonald's. Fundada há quase 60 anos, nos Estados Unidos, é hoje uma das maiores empresas operadoras de logística e distribuição do mundo. Em 2014, fez 35 anos de parceria com a rede e atende os mais de 800 restaurantes espalhados em 23 estados do Brasil. Dentre os serviços oferecidos pela Martin Brower, estão inclusas a aquisição, armazenagem, e distribuição e transporte de produtos secos, resfriados e congelados, transferências a outros centros de distribuição no país, gestão financeira da cadeia, planejamento logístico, planejamento fiscal, serviço de campo e coordenação das operações de abastecimento da cadeia. Todos os pedidos dos restaurantes são recebidos, processados e automaticamente alimentam o sistema interno da empresa para o abastecimento e a distribuição física aos restaurantes, além de gerar todas as informações necessárias para fornecedores, históricos de venda, estatísticas, e apoio a marketing.

Ainda de acordo com Vivaldini e Souza (2006), além da Martin Brower, os principais agentes da cadeia de suprimentos do sistema McDonald's são: Junior e Unilever (molhos), OSI (carne), McCain (batata), Schreiber (queijos), Fresh Start (pão), Brasilgráfica (embalagens), Dixie (copos), Polenghi e Batavia (sorvete) e Refricon (hortifrutigranjeiros). A corporação McDonald's é quem exerce a governança da cadeia, estabelecendo responsabilidades para cada agente, operação de lojas, seleção de fornecedores, preços e produtos, desenvolvimento de novos produtos, estabelecimento de promoções e propagandas, elaboração de planos estratégicos para o negócio, avaliação e padronização dos processos e resolução de conflitos na cadeia

Conforme www.martin-brower.com.br, a movimentação de produtos de um fornecedor acontece através de centros de distribuição e de apoio, sem armazenamento por

um longo período de tempo (*cross docking*), permitindo uma eficiência maior no fluxo dos produtos para o consumidor final. A frequência de entrega dos produtos aos restaurantes varia de duas a três vezes por semana, de acordo com um planejamento que garanta o menor nível de estoque possível. Essa entrega leva em consideração o volume de vendas e a capacidade de armazenagem de cada loja. Para definir o melhor dia e horário de entrega cada restaurante fornece uma janela de entregas levando em consideração períodos com menor fluxo de clientes e restrições de tráfego.

Ainda segundo a www.martin-brower.com.br, para os restaurantes foi adotado o sistema de e-pedidos, substituindo às chamadas telefônicas e às aplicações de EDI, cada vez mais falhas e inapropriadas à crescente demanda. Através do novo sistema, os pedidos são feitos por um portal exclusivo e com segurança. Em conjunto a essa ferramenta, também existe o e-atendimento que proporciona ao restaurante a análise das Notas Fiscais geradas. O sistema garante o atendimento eletrônico, onde o restaurante pode registrar as ocorrências relativas ao recebimento de seus produtos.

6.3.1 Contribuições

Do caso McDonald's é possível observar a aplicação da logística integrada, que inclui uma relação estreita entre fornecedores e clientes. É nítida a visão de um sistema de comunicação eficiente, que atua em tempo real com o mínimo de falhas possíveis, atendendo diversas demandas no tempo, no prazo e no momento certo.

A terceirização dos serviços logísticos foi uma das principais estratégias encontradas nesse caso, como forma de diferenciação de mercado e uma fonte de melhorar competências não dominadas pela organização. Neste caso, a terceirização, não visa apenas à redução de custos. O enfoque maior está na estruturação de toda a cadeia de abastecimento, com viés às relações entre todas as partes envolvidas, convergindo cada vez mais, para a ampliação de mercados, melhoria no nível de serviço e flexibilidade, buscando atender às preferências dos clientes.

Desse caso é possível fazer uma reflexão maior sobre a importância da logística integrada para a eficiência da empresa em questão. Integrar gestão de compra com gestão de venda, transporte com centro de distribuição e controle de estoque, são lições que se retiram do McDonald's úteis às empresas que trabalham com moda.

7. ANÁLISE E PROPOSIÇÕES

A análise está focada principalmente nos pontos que a empresa franqueada estudada utiliza como importantes indicadores de desempenho, que são o giro de estoques, a acurácia, e naturalmente a rentabilidade.

No item giro de estoque, foi investigado o que pode causar erro na compra dos produtos, gerando aumento de estoques parados e sobras no estoque, que vão ser liquidadas com menores margens, limitando-se ao preço de custo do franqueador, após longos períodos de espera.

No item acurácia, foram investigados os pontos onde há possibilidade de erro de tipo e quantidade no recebimento da mercadoria, na guarda e na venda desta.

No item rentabilidade, foram investigados os prazos de pagamento, o tempo de atendimento dos pedidos, o tempo de tráfego, e a efetividade na entrega dos pedidos completos no prazo combinado, fatores geradores de custos adicionais.

7.1 Giro de estoque

No que diz respeito ao planejamento de compra, que é baseado na previsão de vendas e também numa quantidade mínima estipulada pela franquia, é possível identificar apenas um método de previsão de demanda, que é a média móvel simples. Não são exploradas as demais técnicas de previsão vistas no referencial teórico. Essa técnica utilizada pela empresa, geralmente é utilizada para produtos com pequenas variações de tendência e sazonalidade que não é o caso da maioria dos produtos comercializados pela empresa. Isso dá margem para compras com erros constantes de previsão favorecendo o acúmulo desnecessário de estoque ou a falta de algum artigo nas lojas.

A técnica de previsão utilizada pela empresa é subjetiva e não causal, pois além de ser baseada na intuição dos responsáveis pelo planejamento, é feita uma pesquisa nos relatórios de vendas dos últimos seis meses e do mesmo período do ano anterior. Nesse mesmo ponto foi observado que a compra dos sapatos não leva em consideração o histórico de vendas por grade de produto, apenas por grupo e subgrupo tornando-se uma análise muito genérica. Isso faz com que existam sobras em algumas numerações e faltas em outras, pois não se sabe ao certo a representatividade de cada tamanho dentro da grade de cada produto. Sugere-se então esta análise, baseando-se em um período tempo, onde não fossem contempladas as vendas em período de liquidação, onde se vende o que sobra.

Sugere-se também que além da compra ser feita baseada na análise da grade de produto, que também seja feita uma análise pela família dos produtos. Verificar a representatividade na venda de cada família, por exemplo, n% percentual para os produtos *fashion*, n% para os produtos casuais, n% para produtos básicos para que assim, as compras sejam mais assertivas e as sobras sejam cada vez menores.

Uma estratégia interessante a ser utilizada pela empresa é o controle mais frequente do giro de estoque, pois se podem comprar para reposição rápida os produtos que estão vendendo bem e que estão disponíveis no franqueador para recompra. Isso contribui para a melhoria do resultado financeiro, uma vez que o investimento em produtos assertivos diminui o prazo necessário para que estes se convertam em dinheiro, possibilitando que, caso a venda ocorra em tempo menor que o prazo de pagamento ao franqueador, o franqueado trabalhe com o capital do franqueador. Esse mesmo indicador é utilizado para identificar produtos “parados” no estoque e assim promover ações de marketing, como promoções motivacionais entre as vendedoras com finalidade de dar vazão a esses produtos.

Por fim sugere-se a construção de um mapa de informação sobre todas as compras (APÊNDICE D). Este mapa pode conter as quantidades compradas por família, grupo e subgrupo de produto, quantidade de produto por grade, numeração das ordens de compra, data das emissões dos pedidos, previsão de entrega. Isso auxiliará nas revisões de compras que serão feitas e na disseminação da informação para todos os envolvidos no processo.

7.2 Acurácia

As informações contidas no sistema de gestão apresentam distorções, podendo ser um dos problemas que geram impacto negativo diretamente nas previsões de vendas, uma vez que todo o planejamento de compra é baseado nos saldos e movimentações do sistema.

O comprometimento da acurácia pode estar relacionado a dois principais fatores: erros advindos do próprio franqueador como, por exemplo, produtos em caixas trocadas ou código de barra em produto não correspondente, ou de processos operacionais incorridos pelos próprios colaboradores (vendedoras e operadores de caixa). Um problema detectado no processo de vendas está relacionado à baixa do estoque no momento da venda do produto. O cliente compra a produto x, porém quando existe a ausência de saldo deste produto no sistema, o mesmo é lançado na referência do produto y. Esse problema acontece frequentemente, pois a preocupação das vendedoras é apenas em “fechar” a venda. Sugere-se uma conferencia qualitativa no recebimento dos produtos pelo estoquista, como determinada pela norma ISO 9001:2015, realizada em uma amostra estatística com seleção aleatória de

produtos, para saber se o conteúdo das caixas é corresponde à realidade. Além disso, é preciso promover uma conscientização e treinamento para todos os envolvidos no processo sobre a importância dos lançamentos corretos no sistema, e se possível, oferecer bônus caso a meta da acurácia seja atingida. Somente o gerente da loja pode autorizar troca da referencia na hora do faturamento, ficando responsável por fazer a correção no sistema.

Não existe um controle das ordens de compra (pedidos), ou seja, não é feita na fase do recebimento dos produtos uma conferência do pedido x nota fiscal. Isso dá margem para a franqueadora enviar o que quiser, um dos possíveis motivos do percentual elevado de sobras no final da coleção. Faz-se necessário que o franqueado solicite ao franqueador o registro das ordens de compras em todas as notas fiscais, para conferência da quantidade e do preço ainda na ocasião do recebimento, evitando recebimentos em quantidade maior. Também se deve controlar as faltas nas entregas dos pedidos, para serem repostas. Para esse processo é necessário também que os estoquistas sejam informados (pelo próprio sistema) sobre as ordens de compra, bem como de todos os itens que as compõem.

A empresa realiza apenas o inventário periódico, dificultando a acurácia das informações de estoques, que já é crítica, estando em 83%. Isso faz com que a empresa chegue apenas aos números de erros no final do exercício e não consiga, em curto prazo, prevenir as disparidades das diferenças de quantidades entre os registros contábeis e as quantidades físicas. A utilização dessa forma de inventario impede que a empresa identifique de forma prematura os possíveis erros e consiga tomar decisões corretivas antes que esses possam causar maiores problemas como, por exemplo, a falta de um item no estoque. A periodicidade dos inventários pode obedecer a uma classificação prévia dos artigos armazenados como, por exemplo, a da curva ABC, volume, ou giro de estoque. Diariamente os estoquistas em todas as lojas devem fazer a contagem de um subgrupo (inventário rotativo), e o gestor de logística compara com o registrado no sistema, investigando as distorções e corrigindo as causas.

Uma ferramenta de grande importância no gerenciamento e controle de estoques como também na melhoria da acurácia não é utilizada, que é a classificação ABC. Com isso, a empresa deixa de avaliar com maior precisão os itens de maior valor, ou maior giro do estoque, influenciando na tomada de decisões. A classificação ABC proporciona para os gestores uma melhor percepção sobre o peso que um item tem em relação aos custos e à rentabilidade da empresa.

A baixa acurácia dos estoques causa a desconfiança nas informações necessárias para a tomada de decisão e é danosa para empresa, principalmente quando gera desconforto e

medo. Sem, ou com pouca confiabilidade, as áreas chaves da empresa (compras e comercial) podem tomar decisões erradas, que comprometem a competitividade da empresa. A oportunidade de vender mais, com baixos níveis de estoque, sem comprometimento do nível de serviço, torna os inventários rotativos um aliado para o melhoramento da acurácia.

7.3 Rentabilidade

A saúde financeira da empresa depende de vários fatores da gestão logística, tais como a relação entre receitas e despesas, influenciada pela compra correta, que contribui para um aumento no giro de estoque, reduzindo as necessidades de financiamento e o pagamento de juros. Os prazos de pagamentos, que contribuem para o financiamento do tempo disponível para a venda, podem ser consumidos pelo tempo de entrega e de tráfego, além do tempo para colocar o produto em venda.

Como a empresa estudada trata-se de uma franquia, alguns critérios como prazo de pagamento e quantidades mínimas de compras devem ser seguidos de acordo com determinações da franqueadora. Assim, é preciso que se compreenda a adoção de uma logística integrada buscando conciliar quantidade comprada com duplicatas a pagar, onde seus vencimentos tenham encaixe com o recebimento das vendas, buscando redução das despesas financeiras e comprometimento do fluxo de caixa.

Foi possível observar a baixa utilização de indicadores de desempenho logístico e ficou evidenciado que este conceito de logística integrada não está ainda bem definido. O uso dos indicadores é apenas para atividades internas, deixando de considerar os demais itens envolvidos da cadeia como os fornecedores e clientes finais. Além disso, não desenvolvem um trabalho abrangente a fim de obter dados que possibilitem uma avaliação comparativa do seu desempenho com o da concorrência. A adoção de indicadores propicia dados para a empresa melhorar suas estratégias, visando ganhos de competitividade. Portanto, sugere-se a introdução inicial de pelo menos três indicadores logísticos que influenciam indiretamente na rentabilidade: Pedido perfeito, tempo de entrega, tempo em trânsito.

- O indicador do pedido perfeito controlará a entrega no tempo certo, nas quantidades especificadas nos pedidos e nas notas fiscais, e nas condições ideais. Não há como negar que este indicador tem impacto significativo na lucratividade do franqueado como também do franqueador uma vez que melhora a satisfação do cliente e diminui os problemas de conflitos em relação às entregas em atraso, com avarias e com problemas de documentação fiscal.

- O indicador do tempo de entrega que identificará de fato qual o *lead time* de cada pedido.
- E por ultimo o indicador do tempo de trânsito que identificará qual o tempo real do tráfego da mercadoria, necessário principalmente para o controle acompanhamento do prazo de pagamento onde está incluso este período, uma vez que os boletos de pagamento são emitidos na mesma data de faturamento de cada nota fiscal.

Numa visão geral sobre a gestão logística da empresa estudada é possível identificar que não existe qualquer ação do franqueado com relação à gestão de compras e a gestão dos transportes. Perder o *timing* da venda na estação devido a atrasos na entrega dos pedidos, ou de pedidos incompletos, perda de prazo de financiamento pelo franqueador em razão de maior tempo de tráfego que o previsto, são fatos que contribuem para a redução no resultado financeiro da empresa. Garantir a presença de todos os produtos que fazem parte do lançamento de uma coleção mensal em todas as lojas, de acordo com o cronograma estabelecido e acordado com o próprio franqueador, é uma ação que se falha, compromete as ações corporativas de *marketing* desenvolvidas, e principalmente a imagem da marca, gerando desgastes no relacionamento entre clientes e franqueados, bem como entre franqueados e franqueador.

Uma falha observada nas transportadoras é que a coleta é feita na data solicitada pelo franqueador, porém a carga fica aguardando sua consolidação com outras cargas de terceiros, como forma de reduzir as despesas de frete, gerando atrasos nas entregas dos produtos nas lojas. Caberia neste caso à possibilidade do franqueado sugerir ao franqueador analisar a instalação de um centro de distribuição no Nordeste, uma vez que o CD atenderia não somente as franquias da empresa estudada, como também os demais franqueados da região. Além de resolver os problemas de consolidação de cargas citados anteriormente, o CD propiciaria menor custo de frete, vez que entre o Rio Grande do Sul e um estado nordestino onde se localizaria o CD, a carga seria fechada, ponto a ponto, com custo mínimo. Do CD aos franqueados da região as distancias seriam menores, fazendo com que o custo e o tempo de trafego total fossem menores, melhorando o nível de serviço. A gestão logística gera aumento do nível de serviço, que gera por consequente o aumento das vendas com geração de valor, o que está relacionado ao processo de maximização do lucro.

Uma característica pertinente pode ser notada neste modelo atual de contratação de transportes, é que a entrega dos produtos as lojas, uma vez coletados no franqueador, é de total responsabilidade da transportadora. Dessa forma não existe um monitoramento das entregas nas lojas, e o franqueador apenas fica sabendo dos problemas quando o franqueado faz a reclamação. Esse monitoramento rígido das entregas pode ser visto no caso do Boticário descrito na seção 6 (seis) deste trabalho, onde mostra também um programa que avalia todos os fornecedores de serviços.

Aponta-se a não utilização do CRM pela empresa. Esta técnica ajuda na fidelização da clientela, o que aumenta a confiança nas previsões de compra dos produtos, colaborando para aumentar o giro dos estoques e reduzir sobras de estoque. O CRM personaliza as experiências com os clientes (atendimento único), e estimula o relacionamento integrado e a satisfação em todas as interações de vendas e *marketing*. Sugere-se que o franqueado desenvolva o uso da técnica do CRM para melhorar o nível de serviço oferecido.

Os problemas do modelo de operação encontrados têm dois principais focos. O primeiro está relacionado com a falta de uma visão logística integrada capaz de gerir toda a cadeia de abastecimento. O segundo diz respeito à ausência de um sistema de informação eficiente que permita o compartilhamento das informações, tanto entre as diversas áreas internas do próprio franqueado (financeiro, logística, fiscal, *marketing*), como entre os componentes da cadeia de abastecimento (transportadoras, fornecedores, franqueador). No caso do Boticário, apresentado na seção 6 dessa pesquisa, é possível perceber uma visão de um sistema de comunicação eficiente, que atua em tempo real com o mínimo de falhas possíveis, atendendo diversas demandas no tempo, no prazo e no momento certo. A ausência dessa integração e de um sistema de informação estruturado contribui para problemas relacionados à gestão, controle e qualidade de informação em todos os processos.

7.4 Proposições de ações comuns às empresas que trabalham com franquia de produtos de moda feminina.

Fruto dessa pesquisa, do benchmarking com outros franqueadores de moda, e da reflexão sobre o estado da arte, é possível propor 10 ações comuns às empresas que trabalham com franquia de produtos de moda com alta mutabilidade:

1. O franqueado é parte integrante da organização franqueadora, e como tal corresponsável pelo seu sucesso;

2. As informações dos pontos de venda devem ser inseridas em um sistema de CRM, compartilhado entre franqueado e franqueador, que registre as preferências e as observações de elogios e críticas dos produtos feitas pelos clientes nas lojas;

3. Os controles logísticos efetuados pelos franqueados com relação a acurácia dos pedidos, dos prazos de entrega e do tempo de tráfego, servem não somente ao franqueado, mas também ao franqueador, que deve trabalhar na correção dos desvios;

4. Quem trabalha com produtos de vestuário precisa ter controle sobre as grades de venda aos seus clientes; esta é uma forma simples de minimizar as quebras de grade pois direciona as quantidades de compra por tamanho, além de ajudar a comunicação vendedor cliente quanto às disponibilidades;

5. Os compradores devem ser responsáveis pela aprovação do recebimento dos pedidos, vez que têm conhecimento do que foi comprado em termos de preço, prazo e quantidades. Aos estoquistas cabem, por questão de segurança, simplesmente conferir o que está sendo recebido com o que consta na nota fiscal, verificar estatisticamente o produto e sua qualidade e lançar no sistema para aprovação, se de acordo;

6. Os compradores devem ser corresponsáveis pela venda dos produtos que compraram, e para isto devem semanalmente visitar as lojas para sentir a opinião dos vendedores sobre os produtos, e analisar as sobras de estoques ao final das coleções;

7. O setor financeiro dos franqueados somente deve liberar para lançamento no contas a pagar as duplicatas, após a aprovação do recebimento dos pedidos pelos compradores. Caso existam distorções, cabe ao comprador negociar a solução com o franqueador;

8. O controle da movimentação de saída e retorno ao estoque deve ser acompanhado pelo gerente de cada loja, verificando a acurácia dos estoques e aprovando o faturamento de produtos existentes, mas com inventário zerado, em caráter temporário lançando em uma referencia extra até sua solução;

9. Diariamente o estoquista deve contar as quantidades em estoque dos produtos movimentados ao fim do expediente, fornecendo o resultado ao controlador dos estoques, que é quem tem acesso aos quantitativos constantes do inventário, para fins de aferição análise de desvios;

10. O franqueador deve realizar um constante *benchmarking* entre seus franqueados para socializar as melhores práticas de gestão de logística, controle de custos e técnicas de comunicação e vendas.

8. CONCLUSÃO

São apresentados nessa seção como e onde os objetivos da pesquisa foram atendidos, além de sugestões para trabalhos futuros.

A pesquisa investigou e analisou a gestão logística de uma empresa franqueada do setor de moda feminina de calçados e bolsas, onde foi possível caracterizar esse tipo de negócio, identificando práticas logísticas utilizadas pela empresa estudada, bem como falhas e pontos críticos no que se refere ao gerenciamento logístico, para que assim se pudesse propor melhorias.

Por meio da caracterização da empresa estudada, foi possível também identificar vantagens e desvantagens desse tipo de negócio. As vantagens estão voltadas ao risco do empreendimento. O empreendedor assume um menor risco uma vez que adquire um negócio “pronto” e consolidado. No caso da empresa em estudo, é possível destacar abrangência e peso da marca vendida pelo franqueado. A marca é muito bem conhecida pelas mulheres, e está entre as primeiras colocadas entre as marcas de sapato feminino mais lembradas, admiradas e compradas. Além disso, a franqueadora investe muito nas principais mídias, como TV, revistas, blogs, e catálogos de moda. As desvantagens estão relacionadas a três pontos principais: burocracia (administrativa, e o procedimento de gerenciamento do negócio), limitação da inovação, na medida de que o grau de padronização é alto, os franqueados limitam-se as ideias do franqueador, e as obrigações atribuídas aos franqueados, como compra mínima, arrumação de loja, vestuário das consultoras, entre outros.

Na seção 5, foi atingindo o primeiro objetivo específico do trabalho. Nesta seção foram apresentadas as características de uma franquia do setor de moda feminina de calçados e bolsas, onde foi mostrado além dos conceitos e práticas logísticas atuais utilizadas pela empresa, os processos operacionais, controles, tecnologia utilizada, regulamentos e restrições do modelo de negócio, e as relações entre franqueados, franqueador, e fornecedores.

O segundo objetivo específico do trabalho foi alcançado na seção 6. Nesta seção, foi possível caracterizar outros modelos de franquias diferentes da empresa estudada, a fim de comparar operações e pontos comuns, possibilitando encontrar novas estratégias de gestão, objetivando a proposição de melhorias para a empresa estudada, como também a extrapolação de ações comuns a empresas que trabalham com produtos de moda sujeitos a alta mutabilidade.

A seção 7 satisfaz o terceiro objetivo. Buscou-se analisar a operação da empresa estudada comparando com o estado da arte no gerenciamento logístico, apontando distorções,

e sugerindo melhorias para os processos mais importantes considerados pela empresa. As sugestões apontadas dizem respeito à melhoria na eficiência das operações, diminuindo custos, agregando valor, e refletindo em melhores índices financeiros e maior rentabilidade, potencializando os resultados da franqueada e franqueadora como um todo. Ainda nessa seção, foi possível propor 10 ações de aplicabilidade comum às empresas que trabalham com franquia de produtos de moda com alta mutabilidade.

Pode concluir-se ainda que os conceitos e práticas logísticas apresentadas neste estudo são essenciais para aumentar a competitividade das empresas. A aplicação desses conceitos proporciona o funcionamento eficiente das operações logísticas, reduzindo quantidades de produtos nos estoques, sem comprometer o nível de serviço, e possibilita a melhora no atendimento da demanda ao menor custo possível.

É possível afirmar também que desajustes no gerenciamento logístico podem causar a perda de clientes, e que uma empresa competitiva não é apenas aquela que consegue adquirir insumos com menos custos, mas também aquela que consegue empregar tecnologias de ponta e utilizar métodos avançados de gestão, diferenciando-se dos concorrentes e operando com baixos custos.

Contudo, o grande desafio é desenvolver nas empresas competências logísticas de interação e criar mecanismos que assegurem a eficiência das operações. Possivelmente isso lhes dará capacidade suficiente de resposta às exigências de fornecedores e do mercado. Porém, acredita-se que essa competência logística somente será efetiva, caso ela esteja relacionada ao planejamento estratégico da empresa e ao grau de importância dado à logística.

8.1 Sugestão de novos trabalhos

Diante da extensão do assunto abordado nessa pesquisa, a possibilidade de estudos futuros torna-se diversificada. Sugere-se estudo similar em outros tipos de empresa sujeitos à moda, tal como joias, carros, restaurantes e destinos de viagens. Outra sugestão seria uma análise focada nas empresas franqueadoras de moda, analisando pontos como o desenvolvimento de produto, o marketing e a distribuição.

REFERÊNCIAS

- ABF. Associação Brasileira de *Franchising*: **20 anos de Franchising – 100 anos de Varejo**, Ed. Lamônica, 2015.
- ABICALÇADOS. **Periódico sobre evolução do emprego na indústria de calçados 2015**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/midia/informativo/arquivos/14580645812364.pdf>>. Acesso em 02 de março de 2016.
- AMARAL, Juliana Ventura. **Trade-offs de custos logísticos**. 2012. 339 p. Dissertação. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.
- ANDRADE, Gustavo Calegaro. **Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico Brasileiro**. 2012. Instituto Alberto Luiz Coimbra. Rio de Janeiro. 2012.
- ARNOLD, Joseph Tony. R. **Administração de materiais: uma introdução**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial, Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física**. São Paulo: 1ª ed. Atlas, 2010.
- BERTAGLIA, P. A. **Logística e Gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOWERSOX, D.J; CLOSS, David J.; COOPER, M.B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Bookman, 2014.
- CARNIELLO, Monica Franchi; GANDOLPHO, Marcelo Renato; SILVA, Juliana Lopes. **Comparação dos Custos entre frota própria e terceirizada em uma transportadora do Vale do Paraíba-SP**. Revista de Ciências Gerenciais. Anhanguera Educacional LTDA, 2014.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F & GARCIA, F. **Franchising: Uma Estratégia para Expansão de Negócios**. São Paulo: Premier Máxima Editora, 2006.
- CHOPRA, S; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, planejamento e operação**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CORRÊA, Luiz Henrique; DIAS, George Paulus Pereira. **De volta à gestão de estoques: as técnicas sendo usadas pelas empresas**. Fundação Getúlio Vargas. Anais...SIMPODI, 2008.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (CSCMP). Supply chain and logistics terms and glossary, 2015. Disponível em: https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2015.pdf. Acesso em: março de 2016.

COUROMODA. **O cenário mundial do calçado e as oportunidades para o Brasil.** Disponível em: <<http://www.couromoda.com/noticias/press/o-cenario-mundial-do-calcado-e-as-oportunidades-para-o-brasil>>. Acesso em 02 de março de 2016.

DAHAB, Sônia. **Entendendo Franchising, Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor.** Casa da Qualidade. Bahia, 1996.

DIAS, M. A. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 2004.

DORNIER, P. P; ERNST, R; FENDER, M; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: textos e casos.** São Paulo: Atlas, 2000.

EIMI. **Press Release: Produção nacional de calçados.** Disponível em: <<http://www.iemi.com.br/press-release-producao-nacional-de-calcados-deve-crescer-21-neste-ano-aponta-iemi/>>. Acesso em 02 de março de 2016.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de Materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira, 2002.

GASNIER, Daniel G. **A dinâmica dos estoques: guia prático para planejamento, gestão de materiais e logística.** São Paulo: IMAM, 2002. 316p.

GONÇALVES, Antonio Augusto; OLIVEIRA, Marcos Artur. XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. **Implantação de uma estratégia de CRM em uma indústria do ramo automobilístico: um estudo de caso.** 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
KOTLER, P. & KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** Tradução da 12ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002

LAUGENI, F. P.; MARTINS, P. G. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LEI de Franquia Empresarial (Lei 8.955/94). Disponível em: <http://topfranquias.ngab8aqy8sdr.netdna-cdn.com/wp-content/uploads/2016/06/Lei-do-Franchising-Franquias-n8955.pdf?fc5483>. Acesso em 30 de março de 2016

KUNIGAMI, F.J.; OSÓRIO, W.R. **Gestão no controle de estoque: um estudo de caso em montadora automobilística.** Revista Gestão Industrial, v.5, n.4, p.24-41, 2009.

MACEDO, Natalia Luiza Felício; FERREIRA, Karine Araujo. XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO. **DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE ARMAGENAGEM EM UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO.** 2011.

MACHARETTI, C. M.M.; ROCHA, M. P.; RABELO, R. G.; CORRÊA, R. I. R.; SILVA, V. L.; SILVA, V. L.; RODRIGUES, V. M. **Estratégias de Marketing: avaliação de estratégias**

de marketing para a empresa Boticário. 2008. Belo Horizonte. Disponível em: http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/tecno/estrategia_de_marketing.pdf>. Acesso em: 20 abril de 2016.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2001.

MUN, J. **Modeling Risk:** Applying Monte Carlo Simulation, Real Options Analysis, Stochastic Forecasting and Portfolio Optimization. 2ª ed., New York:John Wiley & Sons, 2010.

NOVAIS, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PAURA, Glávio Leal. **Fundamentos da Logística.** Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.

PLÁ, D. **Tudo sobre franchising.** Rio de Janeiro: Senac, 2001.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, R. A. dos. **Metodologia Científica:** A construção do conhecimento. 2ª ed. Rio de Janeiro, 1999.

SANTIAGO, Alexandre Gustavo D; PEREIRA, Marcos Henrique R. III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO. **CONHECIMENTO DOS FUNDAMENTOS DO MODELO FRANCHISING PARA QUEM PRETENDE INTEGRAR O MERCADO.** 2011.

SEBRAE. **Franquias.** Manual de Franquias, 2015.

SILVA, D.M.L.; ALMEIDA, E.C. O marketing mix em franquias de pequeno porte: o caso da franquia de perfumes o Boticário. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa.** Mato Grosso do Sul, v.2 n. 2 Nov.2003. Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>>. Acesso em: 20 abril de 2016.

TADEU, Ricardo M. ANDRADE, Priscilla G. **Relatório de Análise da Cia Hering.** (2012). Disponível em: <<http://www.planner.com.br/uploads/relatorio/documento/>>. Acesso em: 28 abril de 2016.

TUBINO, D. F. **Manual de planejamento e controle da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais:** Um enfoque prático. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo. Atlas, 2010.

VIVALDINI, Mauro. SOUZA, Fernando B. **O relacionamento colaborativo na cadeia de suprimentos do McDonald's**. XIII SIMPEP. São Paulo. 2006.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

www.boticario.com.br. Acesso em 20 de abril de 2016.

www.martin-brower.com.br. Acesso em 24 de abril de 2016.

www.hering.riweb.com.br. Acesso em 28 de abril de 2016.

www.abntcb25.com.br. Acesso em 12 de setembro de 2016

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS DIRETORES E GESTORES DA ÁREA DE LOGÍSTICA E SUPRIMENTOS.

1. Quais são as etapas executadas no processo de compras dos produtos, desde o contato com o franqueador até a efetivação do negócio?
2. Qual o sistema de gestão utilizado pela empresa? E a integração e disseminação das informações como ocorre?
3. Como são feitas as previsões de vendas? Existe aplicação de um método?
4. Como é feito o planejamento de compras?
5. Quais são as dificuldades enfrentadas neste processo?
6. Como são divididas as coleções?
7. Existe uma quantidade mínima de compra em cada coleção exigida pela franqueadora?
8. Como os produtos são divididos? Existe uma classificação por tipo de produto?
9. Qual é o lead time do processo de compras? Como a empresa lida com as incertezas do mercado?
10. Quais são os critérios em relação ao estoque para a tomada de decisão de compra? Em que nível de estoque se realizam as compras?
11. Qual o tempo de ressuprimento dos estoques?
12. Como é feito o controle de estoque? Existem indicadores de acompanhamento? Quais?
13. Quais indicadores de desempenho você considera importante?
14. Utiliza alguma técnica de previsão de demanda dos estoques? Caso afirmativo, qual:
15. O método de previsão utilizado é para famílias de produtos ou por itens?
16. Existe uma previsão de demanda baseada em grade de produto? Como é feita?
17. A compra dos produtos é baseada pela grade de venda? Como isso é feito?
18. É possível o franqueado fazer reposição de estoque? Explique-me como isso ocorre.
19. Como são feitos os inventários?
20. Existe a utilização da curva ABC para classificação dos itens do estoque?
21. Como são tratadas as sobras de estoque?
22. Existe envolvimento e acompanhamento da área de compras no que diz respeito ao sucesso da venda dos produtos?
23. O franqueador permite descontos nos saldos?
24. Existem saldos do franqueador que são transferidos para os franqueados liquidarem?
25. Qual a política de transportes? CIF? FOB?
26. Quem escolhe o transportador: Franqueador ou Franqueado?

27. Onde se situam os estoques do Franqueador? Existem Centros de Distribuição?
28. O franqueador tem fábricas ou é um quarteirizador?
29. Qual a política de financiamento das compras? Os prazos de pagamento das compras são compatíveis com os prazos concedidos nas vendas ao consumidor?
30. A rentabilidade das famílias de produtos vendidos é semelhante? Pode-se carregar mais pedidos no que é mais rentável ou se é obrigado a ter todos os lançamentos em iguais quantidades?
31. Como é calculado o preço de venda dos produtos?
32. E os pagamentos dos royalties e fundo de propaganda, como são repassados para o franqueador?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AOS OPERADORES DE CAIXA, ESTOQUISTAS E VENDEDORAS.

1. Como ocorre o processo de vendas?
2. Como os produtos são apresentados aos clientes? E o controle do que é apresentado, como é feito?
3. Depois de apresentados os produtos, qual a próxima etapa?
4. Os produtos que foram vendidos como são dados baixa no sistema?
5. E os produtos que o clientes não levou como volta para o estoque?
6. E a exposição dos produtos no interior da loja, como é feita? Existe padronização por parte da franquia?
7. É permitido algum desconto para os produtos?
8. Como ocorre a devolução de clientes?
9. Como é feita a conferencia dos produtos que chegam no estoque?
10. E os produtos defeituosos? Como são identificados? E o que se faz?
11. E a utilização do sistema para os processos de recebimento e saída dos produtos do estoque, como é feita?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO AO SETOR DE CONTAS A PAGAR E ADMINISTRATIVO.

1. Como é o processo de pagamento? Existe alguma conferência do que foi recebido?
2. Como as notas fiscais são lançadas no sistema? E o acompanhamento desse processo, como é feito?

APÊNDICE D – MAPA DE ACOMPANHAMENTO DE COMPRA

ACOMPANHAMENTO DE COMPRAS - Período: Jan Fev																	
Controle	Familia	Grupo	Sub-grupo	Referencia	Grade de Tamanhos						Cor	Pedido	Entrega	Atraso Entrega	Nota Fiscal	Data Fatura	Tempo Tráfego
					36	38	40	42	44	46							
Previsto	1	1	1	xpyk	2	4	6	4	2	1	Bege	4490	30/07/2016		25120	30/07/2016	
Real	1	1	1	xpyk	1	4	6	5	3	2	Bege	4490	15/08/2016	15 dias			15 dias
Previsto	1	1	2	xxpp	4	6	4	2	2	1	Preto	4490	30/07/2016		25120	30/07/2016	
Real	1	1	2	xxpp	6	6	4	4	2	2	Preto	4490	15/08/2016	15 dias			15 dias
Previsto	1	2	1	kkkp	1	2	3	4	3	2	Marrom	4490	30/07/2016		25119	22/07/2016	
Real	1	2	1	kkkp	1	2	3	4	3	2	Marrom	4490	30/07/2016	0 dias			8 dias
Previsto	1	2	2	kkkp	1	2	3	4	3	2	Preto	4490	30/07/2016		25119	22/07/2016	
Real	1	2	2	kkkp	1	2	3	4	3	2	Preto	4490	30/07/2016	0 dias			8 dias
Previsto	2	1	1	jjuu	6	4	4	2	2	1	Vermelho	4491	15/07/2016		25121	30/06/2016	
Real	2	1	1	jjuu	8	6	4	4	2	2	Vermelho	4491	15/07/2016	0 dias			15 dias