



Arnoldo de Mattos

**Práticas logísticas em uma rede de franquias
de moda feminina e proposta de um modelo:
estudo de caso**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Engenharia de Produção do
Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio

Orientador: Prof. Nélío Domingues Pizzolato

Rio de Janeiro
Dezembro de 2010



Arnoldo de Mattos

**Práticas logísticas em uma rede de franquias
de moda feminina e proposta de um modelo:
estudo de caso**

Dissertação apresentada, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre (opção profissional) pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia Industrial da PUC-Rio.

Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Nélio Domingues Pizzolato

Orientador

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-RIO

Prof^a. Valéria Campos Gomes de Souza Miccuci

Centro de Análises de Sistemas Navais - CASNAV

Prof. Armando Celestino Gonçalves Neto

Departamento de Engenharia Industrial - PUC-RIO

Prof. José Eugênio Leal

Coordenador Setorial do Centro Técnico Científico - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 22 de dezembro de 2010.

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Arnoldo de Mattos

Graduou-se em Engenharia Operacional Eletrônica (1989) na USU. Kursou Análise de Sistemas na PUC-Rio e Gestão Estratégica do Varejo pela FIA/PROVAR. Administra palestras sobre gestão de estoques. Atualmente trabalha como gerente de Supply Chain do Ponto Frio.

Ficha Catalográfica

Mattos, Arnoldo

Um estudo de conceitos e práticas logísticas / Arnoldo de Mattos ; orientador: Nélio Domingues Pizzolato. – 2010.

147f. : il. ; yy cm

Tese (Mestrado Profissional em Logística) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui referência bibliografia

1. Engenharia Industrial – Teses. 2. Logística. 3. Moda Feminina. 4. Consolidação de Carga. 5. Conceitos e Práticas Logísticas. 6. Franquia. I. Pizzolato, Nélio Domingues. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Engenharia Industrial. III. Título.

CDD: 658

Para minha família, em especial minha esposa, minha filha e meus pais, cujo incentivo, contribuição e apoio incondicional foram determinantes para que este momento fosse realidade.

À minha esposa e melhor amiga Marcia por todos estes 30 anos de convívio e alegria, e por me dar uma filha maravilhosa.

Agradecimentos

Ao Professor Nélío Domingues Pizzolato, orientador que sempre me atendeu com muita presteza e paciência, e foi fundamental para a realização desta tese.

A todos os professores do curso que contribuíram diretamente ou indiretamente para a minha capacitação e formação profissional.

Aos meus colegas de mestrado, especialmente ao PierFranco, Deyse, Cristiane e Vinicius, e tantos outros com os quais tive contato e prazer de conviver, e que favoreceram compartilhamentos do conhecimento.

Aos participantes da Comissão Examinadora.

Aos funcionários da PUC-Rio pela ajuda, em especial a Noélia pela paciência e pelo apoio em todos os momentos que precisei.

Resumo

Mattos, Arnaldo; Pizzolato, Nélío Domingues. **Práticas logísticas em uma rede de franquias de moda feminina e proposta de um modelo: estudo de caso.** Rio de Janeiro: 2010. 147p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A adoção do modelo de franquias como estratégia de expansão de negócios e obtenção de resultados, para ampliar os ganhos em escala, e assegurar a cobertura e penetração de mercado, constitui uma importante fonte de vantagens competitivas. Da mesma forma, a escolha de modelos logísticos apropriados de acordo com as estratégias e características de cada negócio tem sido determinante para a geração de resultados consistentes e duradouros nos mais diversos segmentos de mercado. Mesmo assim, pode-se observar que alguns segmentos de negócio não despertaram como a evolução dos conceitos e práticas logísticas podem ser grandes aliados das empresas, agregando valores aos produtos ou serviços, não apenas para garantir o aumento da rentabilidade e sobrevivência, mas, principalmente torná-las competitivas e viabilizar o crescimento sustentável. Neste estudo será feito um levantamento e análise dos fluxos logísticos de uma rede de lojas franqueadas de moda feminina. Inicialmente será apresentada a visão geral do sistema de franquia, através de conceitos e práticas. No estudo de caso, será apresentada a dinâmica, através da discussão dos conceitos, das regras de negócio, dos processos, e especificidades, objetivando oferecer uma visão geral do ambiente de negócios de moda feminina de calçados e bolsas. Logo após, são analisados os conceitos e práticas logísticas utilizadas, objetivando apresentar um diagnóstico dos problemas. A partir desta análise e do estudo dos principais conceitos e práticas logísticas, serão desenvolvidas considerações sobre oportunidades de melhorias através da proposição de um modelo logístico, baseado na terceirização das operações com um operador logístico, visando à melhoria do nível de serviço para as lojas e a redução dos custos operacionais envolvidos no transporte de produtos.

Palavras-chave

Logística, moda feminina, franquia, operador logístico.

Abstract

Mattos, Arnaldo; Pizzolato, Nélio Domingues (Advisor). **Logistics practices in a franchise network of women's fashion and a proposed model: a case study**. Rio de Janeiro: 2010. 147p. MSc.Dissertation - Departamento de Engenharia de Produção, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The adoption of the franchise model as a strategy to expand business and achieve results, to extend the gains in scale, and ensure coverage and market penetration, constitutes an important source of competitive advantage. Likewise, the choice of proper logistic models according to the strategies and characteristics of each business has been instrumental in generating consistent and lasting results in various market segments. Still, one can observe that some business segments did not realize how the evolution of logistics concepts and practices can be great allies of the companies, adding value to products or services, not only to ensure increased profitability and survival, but mainly make them competitive and enable sustainable growth. This study is a survey and analysis of logistics flows in a network of franchised stores of womenswear. Initially it will be presented an overview of the franchise system, using concepts and practices. In the case study will be presented the dynamic through discussion of concepts, business rules, processes, and specific, aiming at giving an overview of the business environment for women's fashion footwear and handbags. Soon after, we analyze the concepts and logistics practices used, aiming to present a diagnosis of problems. From this analysis and study of key concepts and practical logistical considerations will be developed on opportunities for improvement through the proposition of a logistic model based on outsourcing operations to a logistics operator, aimed at improving the level of service to the stores and reducing operating costs involved in transporting products.

Keywords

Logistics, women's fashion, franchising, logistics provider.

Sumário

1. Introdução	18
1.1. Apresentação	18
1.2. Objetivos	20
1.3. Motivação	22
1.4. Relevância e Contribuição	25
1.5. Metodologia da Pesquisa	27
1.6. Estruturação do Trabalho	28
2. Sistema de Franquias - Visão Geral	30
2.1. Introdução	30
2.2. Histórico	30
2.3. Franquia no Brasil – Histórico	33
2.4. Franquia no Brasil – Evolução	35
2.5. Terminologia	37
2.6. Conceitos de Franquia	40
2.7. Natureza da Franquia	44
2.8. Segmentação das Franquias	46
2.8.1. Segmentação por Tipo de Participação do Canal	47
2.8.2. Segmentação pelo Processo de Expansão da Rede (ou Geográfica)	48
2.8.3. Modalidades de Negócios de Franquias	50
2.8.4. Natureza dos Serviços Prestados pelo Franqueador à Rede Franqueada	52
2.8.5. Modelo de Remuneração ao Franqueador	54
2.9. Vantagens e Desvantagens / Riscos / Desafios - Visão Franqueador e Franqueado	55
3. Estudo de Caso	57
3.1. Introdução	57
3.2. Terminologia	61
3.3. Modelo de Negócio e Estratégia de Expansão	64
3.4. Rede de Lojas - Localização e Participação nas Vendas	64
3.5. Fornecedores - Localização e Participação nas Vendas	66
3.6. Remuneração do Franqueador - Royalties e Outros Serviços	67
3.7. Concorrência e Internacionalização de Marcas	68
3.8. Preço de Custo, Formação do Preço de Venda e Abrangência	69
3.9. Coleção	70
3.10. Detalhamento dos Processos	73
3.10.1. Definição dos Produtos da Coleção	74
3.10.2. <i>Showroom</i>	76
3.10.3. Fabricação de Produtos e Desenvolvimento de Peças de <i>Marketing</i>	78
3.10.4. Cobrança de Royalties, Verbas de Promoção e Demais Serviços	82
3.11. Movimentação de Produtos	84
3.11.1. Calçados	84
3.11.2. Bolsas	85

3.12. Valores de Frete	85
4. Principais Problemas, Conceitos Logísticos e Proposta de Solução	87
4.1. Introdução	87
4.2. Análise e Diagnóstico dos Principais Problemas - Modelo Atual	88
4.2.1. Visão Geral	88
4.2.2. Fluxo Logístico - Movimentação de Produtos	91
4.2.3. Principais Problemas – Diagnóstico	93
4.3. Conceitos Logísticos	100
4.3.1. Introdução	100
4.3.2. Conceitos Específicos - Milk-Run, Cross-docking, Transit Point e Operador Logístico	102
4.4. Proposta de Solução	110
4.4.1. Premissas	110
4.4.2. Estrutura do Canal de Abastecimento	111
4.4.3. Número de Relacionamentos – Fornecedor x Operador Logístico x Lojas	113
4.4.4. Custos da Operação – Operador Logístico	115
4.4.5. Necessidades Tecnológicas e Mudanças de Processos	118
5. Considerações Finais	123
5.1. Conclusão	123
5.2. Recomendações	124
6. Referências Bibliográficas	126
Anexos	133

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da Tese - Sequência Lógica do Estudo	29
Figura 2 - Macro-fluxos dos Processos - Coleção Primavera/Verão	72
Figura 3 - Macro-Processos da Coleção	74
Figura 4 - Detalhamento do Processo Definição dos Produtos da Coleção	76
Figura 5 - Detalhamento do Processo Compras de Produtos pelas Franquias	78
Figura 6 - Detalhamento do Processo Fabricação de Produtos e Envio para as Lojas	80
Figura 7 - Detalhamento do Processo Desenvolvimento e Distribuição de Peças Promocionais para as Lojas	82
Figura 8 - Detalhamento do Processo Cobrança de Royalties, Verbas de Propaganda e Demais Serviços Prestados à Rede	83
Figura 9 - Fluxo Logístico - Modelo Atual	92
Figura 10 - Estruturas dos Canais de Fornecimento	103
Figura 11- Relação Volume x Distância – Estrutura Dos Canais de Fornecimento	104
Figura 12 - Estruturas dos Canais de Fornecimentos - 4º Modelo	105
Figura 13 - Diagrama para Decisão de Onde Desempenhar as Atividades Logísticas	109
Figura 14 - Tipos de Prestação de Serviços Logísticos	110
Figura 15 - Estrutura do Canal de Fornecimento - Novo Modelo	112

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Custo de Transporte de Produtos a Partir de Novo Hamburgo (RS)	115
Tabela 2 - Custo de Transporte de Produtos a Partir de Franca (SP)	116

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Comparativo Crescimento Franquias x PIB	26
Gráfico 2 - Evolução Faturamento Franquias	36
Gráfico 3 - Evolução do Número de Redes Franquias	36
Gráfico 4 - Evolução do Número de Unidades Franquias	37

Lista de Mapas

Mapa 1 - Localização das Lojas	66
Mapa 2 - Localização dos Principais Fornecedores	67

Lista de Quadros

Quadro 1 – Classificação das Pesquisas	28
Quadro 2 – Visão Estruturada Membros da Franquia	40
Quadro 3 – O Que é Franchising	44
Quadro 4 – Resumo Segmentação (ou Características) das Franquias	46
Quadro 5 – Vantagens para Franqueador e Franqueado	55
Quadro 6 – Desvantagens / Riscos / Desafios para Franqueador e Franqueado	56
Quadro 7 – Lojas por Estado	65
Quadro 8 – Cronograma de Lançamento Mensal das Coleções	71
Quadro 9 – Quantidade de Calçados Distribuídos para as Lojas a Partir de Novo Hamburgo (RS)	84
Quadro 10 – Quantidade de Calçados Distribuídos para as Lojas a Partir de Franca (SP)	85
Quadro 11 – Quantidade de Bolsas Distribuídos para as Lojas a Partir de Franca (RS)	85
Quadro 12 – Valor das Despesas de Frete	86
Quadro 13 – Número de Relacionamentos Fornecedor x Lojas - Modelo Atual	92
Quadro 14 – Número de Relacionamento de Fornecedor x Lojas - Modelo Atual (em cinco anos)	93
Quadro 15 – Modelos de Estrutura de Fornecimento – Vantagens e Desvantagens	105
Quadro 16 – Relacionamentos Fornecedor x Unidades Logísticas (Centros Produtivos e Capitais) - Etapa 1	113
Quadro 17 – Relacionamentos Unidades Logísticas Capitais x Lojas - Etapa 2	114
Quadro 18 – Relacionamentos Fornecedor x Unidades Logísticas (Centros Produtivos e Capitais) - Etapa 1 (cinco anos)	114
Quadro 19 – Relacionamentos Unidades Logísticas Capitais x Lojas - Etapa 2 (cinco anos)	114
Quadro 20 – Custo da Operação Logística para Produtos Fabricados em Novo Hamburgo (RS)	115

Quadro 21 – Custo da Operação Logística para Produtos Fabricados em Franca (SP)	116
Quadro 22 – Custo de Operação Logística para Bolsas Frabricadas em Franca (SP)	116
Quadro 23 – Comparativo de Modelos Atual e Proposto – Custo Total de Aquisição de Produto	117

Lista de Siglas

ABF – Associação Brasileira de Franchising.

ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Logística

AL – Estado de Alagoas

BA – Estado da Bahia.

BFF – Business Format Franchising.

CD – Centro de Distribuição

CDI – Comitê da Democratização da Informática

CE – Estado do Ceará.

CIF – Cost, Insurance and Freight

CLM – Council of Logistic Management

CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals

DF – Distrito Federal.

ES – Estado do Espírito Santo.

FOB – Free On Board.

GCS – Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento.

IAP – Integrated Service Providers.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços.

IFB – Instituto da Franquia no Brasil.

MIT – Massachusetts Institute of Technology

MG – Estado de Minas Gerais.

MKT – *Marketing*.

MS - Estado do Mato Grosso do Sul.

MT - Estado de Mato Grosso.

ONG - Organização Não Governamental

PA - Estado do Pará.

PE - Estado de Pernambuco.

PI - Estado do Piauí

PIB - Produto Interno Bruto.

PME - Pequenas e Médias Empresas.

POPAI - Point of Purchase Advertising International.

PSL - Prestação de Serviços Logísticos.

PR - Estado do Paraná.

RJ - Estado do Rio de Janeiro.

RN - Estado do Rio Grande do Norte

RS - Estado do Rio Grande do Sul.

SC - Estado de Santa Catarina

SE - Estado de Sergipe

SCM - Supply Chain Management (Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SP - Estado de São Paulo

SPFW - São Paulo Fashion Week.

WFC - World Franchise Council.

3PL – Third-party Logistics

4PL – Fourth-party Logistics Providers