

6. Referências Bibliográficas

ABF - Associação Brasileira de Franchising (ABF). Artigo disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 17/03/2010.

ABML – Associação Brasileira de Movimentação e Armazenagem. **Conceito de Operador Logístico**, 1999, Disponível em: www.abml.org.br, Acesso em 01/11/2010.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; ANDRADE, Marcelo Machado Teixeira de. **A Inovação em uma Rede de Franchising: Estudo do Caso Yázig**. Revista de Administração. São Paulo Abril/junho, 1996.

ALVES, João Murta; OJIMA, Rodrigo Kiyoshi; FILHO, Manoel Roman. **Logística de Produção: estudo de caso da Embraer**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEPEP 2004) – Florianópolis, SC, 03 a 05 de novembro de 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em 18/10/2010.

AMARAL, Luiz Henrique O. **As Opções para Fixação de Royalties em Franquia** – Matéria reproduzida da Revista Franquia & Negócios Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em 09/07/2010.

ANDRADE, Eduardo Leopoldino. **Logística Empresarial**. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/46929-Logistica-Empresarial>. Acesso em 31/08/2010.

ARIELY, Dan. **Desejos de Bilhões**. Jornal O Globo, 5 de setembro de 2010.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. São Paulo: Editora Bookman, 2006.

_____. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

BARBOSA, Jaercio Alex Silva. **Variáveis Explicativas da Internacionalização de Franquias Brasileiras – Um Estudo Causal à Luz das Teorias da Agência e da Escassez de Recursos**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Departamento de Administração de Empresas, 2010.

BARROSO, Luiz Felizardo. **O Seguro e o Franchising: a Verdade Sobre a Relação**. Revista de Direito Mercantil e Industrial, Econômico e Financeiro, Nova Série, nº 90, abril/junho 1993.

BATISTA, Amanda Freixo; SIQUEIRA, Benjamim de Souza; NOVAES, Juliane Furtado; FIGUEIREDO, Daniele de Moura. **Estrutura de Capital: Uma estratégia para o endividamento ideal ou possível.** XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEPEP 2005) – Porto Alegre, RS, 29 outubro a 1º de novembro de 2005. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em 21/02/2011.

BITTENCOURT, Claudia. **Uma Relação Tão Delicada.** Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios, Abril/2010.

BORGES, Sônia Mara da Silva. **Supply Chain Management, um Estudo survey no Pólo Farmacêutico Goiano.** Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão. PUC – Goiás, 2009.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J. **Logística Empresarial, O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento,** São Paulo, Editora Atlas, 2009.

BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J., COOPER M. Bixby, **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos.** São Paulo, Editora Bookman, 2006.

BRAGA, Margareth; CAMPOS, Kátia; CÔRTEZ, Márcia; MATTOS, Arnaldo; PADILHA, Homero; STERENBERGE, Juliana. **Compra por Impulso.** Tese de Pós-graduação em Gestão Estratégica do Varejo, Programa de Administração de Varejo (PROVAR), Fundação Instituto de Administração (FIA) e Escola Leader de Varejo (ELEVAR). Rio de Janeiro, 2004.

CARDOSO, Patricia Alcantara; JÓ, Mayra Yumi. **A Prática do Milk Run no Fornecimento a Indústria Automobilística do Brasil,** IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO, Laura. **Logística e Negócio Eletrônico.** Porto, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., 2006. Disponível em: http://www.spi.pt/negocio_electronico. Acesso em 01/12/2010.

CHERTO, Marcelo; CAMPORA Fernando; GARCIA Filomena; RIBEIRO Adir; IMPERATORE Luís Gustavo. **Franchising – Uma Estratégia para a Expansão de Negócios.** São Paulo: Editora Premier. 2006.

CHERTO, Marcelo, **Como Investir numa Franquia Sem Entrar Numa Fria.** São Paulo: Editora Premier, 2006.

CHERTO, Marcelo, RIZZO; Marcus. **Franchising na Prática,** São Paulo, Editora Makron Books, 1994.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada – Supply Chain.** São Paulo: Editora Atlas, 1999

CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operação.** São Paulo: Editora Prentice Hall, 2003.

CHRISTOPHER, Martin, **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos. Estratégia para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços.** São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

_____. **O Marketing da Logística: Otimizando Processos para Aproximar Fornecedores e Clientes.** São Paulo: Editora Futura, 1999.

CLM – Council of Logistic Management. **World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change.** The Global Logistics Research Team of Michigan State University. Michigan (USA), 1995.

COMBS, J. G, KETCHEN, D. J. **Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising?** A test of the capital scarcity hypothesis. Academy of Management Journal, Vol. 42, 1999.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S., **Métodos de Pesquisa em Administração,** São Paulo: Editora Bookman, 2004.

CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals. **Supply Chain Management Definitions.** Disponível em: <http://cscmp.org>. Acesso em 03/10/2010.

DAHAB, Sônia. **Entendendo de Franchising: Uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e Médio Empreendedor.** Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.

DAHAB, Sônia. **Entendendo de Franchising.** São Paulo. Editora Casa da Qualidade, 1997.

DELMAS, Maria Fernanda. **Liquidações de Início de Estação.** Jornal O Globo, 26 de junho de 2010.

DINIZ, Maria Helena, **Tratado Teórico e Prático dos Contratos.** São Paulo, Editora Saraiva, 2006.

DIUANA, Carlos, **Franchising Instituição,** artigo publicado na Universidade Cândido Mendes (MG), 2000.

DROHOMERETSKI, Everton; SANTOS, Andréa Regia dos; SOUZA, Ariane Messias de; MATTANA, Heliosa. **Milk Run versus Distribuição Tradicional: um estudo comparativo em uma empresa fornecedora do segmento automotivo.** Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica: Inovação, Tecnologia & Sustentabilidade, 2010, disponível em: www.esic.br, Acesso em 18/10/2010.

FERNANDES, Lina. **Do Contrato de Franquia.** Minas Gerais: Editora Del Rey, 2000.

FLEURY, Paulo Fernando. Logística e Transportes. Jornal Valor Econômico, São Paulo. Janeiro/2007.

_____. **Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos.** Revista Tecnológica, Junho/2008.

_____. **Mercado Brasileiro de Operadores Logísticos**. Revista Tecnológica, Junho/2009.

FLEURY, Marco Aurélio; WANK, Peter; FIGEIREDO, Kleber Fossati. **Logística Empresarial. A perspectiva brasileira**. São Paulo Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo. Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**, 2011, Disponível em: www.ibgc.org.br, Acesso em 21/02/2011.

INFOMONEY. **Modelo de Franquias**, artigo publicado em 21/08/2007, Disponível em: http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/noticias. Acesso em 21/06/2010.

KHAUAJA, Denise Motta Romeiro. **Gestão de Marcas na Estratégia de Internacionalização de Empresas: Estudo com Franqueadoras Brasileiras**. Tese de Doutorado, USP, Departamento de Administração, 2009.

KAUFMANN, P. J.; RANGAN, V. K. **A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion**. *Journal of Retailing*, vol 66,1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2003.

KRAKOVICS, Fábio. **Um Modelo de Avaliação de Performance para Gestão Logística Quarteirizada (4PL) no Segmento de Resinas Termoplásticas**, Dissertação de Mestrado Profissional. PUC-RIO, Departamento de Engenharia Industrial, 2004.

LAFONTAINE, F. **Agency Theory na Franchising: Some Empirical Results**. *Rand Journal of Economics*, Vol. 23,1992.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; Vantine, José G. **Administração Estratégica de Logística**. São Paulo: Editora Vantine Consultoria, 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

LIMA, Felipe, de Oliveira. **Uma Análise de Cenário Legislativo e Operacional dos Operadores de Transporte Multimodal (OTM) no Brasil**. Tese de Mestrado, PUC Rio, Departamento de Engenharia de Produção, 2007.

LOBO, Jorge. **Contrato de Franchising**, Rio de Janeiro, Editora Forense, 2003.

LORANJE, Peters; ROSS, Johan. *Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueado, Leitura Obrigatória para Quem quer Comprar uma Franquia**. São Paulo, Editora Nobel, 2007.

_____. **Guia do Franqueador, como crescer através do sistema de franchising**. São Paulo, Editora Nobel, 1994.

MENTZER, John T., FLINT, Daniel J., HULT, Tomas M. **Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process**. Disponível em Outubro/2001, em: <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/JournalofMarketing>. Acesso em 01/09/2010.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha o que é Franquia** Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 02/08/2010 (a).

_____. **Lei 8.955/94**, Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 21/04/2010 (b).

MOURA, Delmo Alves. **Caracterização e Análise de um Sistema de Coleta Programada de Peças, “Milk-run”, na Indústria Automobilística Nacional**. Tese de Mestrado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia Naval e Oceânica, 2000.

MOURA, Delmo Alves. BOTTER, Rui Carlos. **Caracterização do Sistema de Coleta Programada de Peças, Milk-run**. RAE-Eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002, Disponível em: www.scielo.br, Acesso em 17/09/2010.

NANNI, Henrique César, Da SILVA, Adriano Maniçoba, AKABANE, Getúlio Kazue. **A Busca de um Modelo para Análise da Franqueabilidade de Negócios – XIII SIMPEP - Bauru**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br>. Acesso em 13/03/2010.

NORTON, S. W. **Is Franchising a Capital Structure Issue?** Journal of Corporate Finance, Vol. 2, 1955.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2007.

NUNES, Paulo. **Conceitos de Franchising**. Disponível em: <http://www.knoow.netcienciaconempr/gestao>. Acesso em 29/07/2010.

NUÑEZ, Bárbara Cardoso. **Milk Run**. Grupo de Estudos Logísticos – UFSC. Disponível em: www.gelog.ufsc.br/site. Acesso em 17/09/10.

OZEKI, Fernando Laky, ANDO, Fernando Keiti, Lima, Antônio Henrique Paschoal, YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida. **O Problema do Milk Run: Aplicação de um Modelo de Estoque-Roteirização em uma Indústria de Limentos**, Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo, Editora Atlas, 2004.

PINTO, Carlos Rubens. **Estrutura Organizacional: Uma Componente Chave**, Disponível em: www.guiadofranchising.com.br. Brasil, 2000a. Último acesso em 07/03/2010, às 18h.

_____. **As Modalidades De Franquias**. Disponível em: www.guiadofranchising.com.br. Brasil, 2000b. Acesso em 29/07/2010, às 21h.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

PORTER, Michel E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

REDECKER Ana Cláudia. **Franquia Empresarial**. São Paulo: Memória Jurídica Editora. 2002.

RIBEIRO, Fabiana. **Desejos de Bilhões**. Jornal O Globo, 5 de setembro de 2010.

RIZZO, Marcus. **Franchising: O Negócio do Século**, São Paulo, Editora Rizzo Franchising, 2006.

_____. **Cronologia do Franchising no Brasil**. Disponível em: <http://blogdarizzo.wordpress.com>, publicado em 17/02/2010. Último acesso em 25/08/2010.

SANTOS, Wellington. **O Sucesso das Franquias no Brasil**. Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos>. Acesso em 09/07/2010, às 21h.

SCAVARDA, Luiz Felipe. **Logística Integrada & TI**. Material de Aula do Mestrado Profissional em Logística, Departamento de Engenharia Industrial. PUC Rio, 2009.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z – O que Você Precisa Saber**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2009.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas), **Como Abrir seu Próprio Negócio**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em 02/08/2010.

SCHNEIDER, Alexandre A.; TAIAR JÚNIOR, Álvaro; FARIA, Clarissa; BARROS, Daniela M.; FARAH, Eduardo E.; HSU, Eny; MARTITS, Luiz A.; PEDREIRA, Maria S.; DUARTE, Maurício. **Franchising: da Teoria à Prática**. São Paulo, Editora Maltese, 1994.

SILVA, Renaud Barbosa da. **Fundamentos da Logística e Cadeia de Abastecimento**. Material de Aula do Curso de Pós-Graduação em Logística. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**, Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br>. Acesso em 17/04/2010, às 23h.

UNDERHILL, Paco. **Vamos as Compras! A Ciência do Consumo**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1999.

VAZ, Sandra. **Entendendo Sobre o Mundo das Franquias**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 29/06/2010.

VERÍSSIMO, Nádia; MARTINS, Manoel Fernando. **Análise da Aplicação de um Software Roteirizador em um Sistema Milk Run**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENGEPEP 2002), Curitiba - PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca>. Acesso em 09/10/2010.

VICENTE, Decio Pereira. **Criação e Desenvolvimento de Produtos em Empresas Brasileiras de Moda Internacionalizadas: um Estudo de Multicasos**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Departamento de Administração, 2009.

WFC – World Franchise Council. **Reunião Anual 2009**. Disponível em: <http://www.tormo.pt/noticias>. Acesso em 12/08/2010.

ANEXOS

ANEXO A - Principais Conceitos Logísticos - Visão Geral

1.

Introdução

O Anexo A apresenta sucintamente os principais conceitos logísticos, e, certamente, não se pretende neste trabalho esgotar todos os assuntos relacionados à logística, pois o objetivo específico é permitir a familiarização com os termos utilizados neste trabalho.

O uso do termo logístico ainda hoje é empregado com significados diferentes. Embora o conceito venha sendo ampliado e atualizado ao longo do tempo, ainda é referido por muitos, como transporte e armazenagem de produtos.

A ampliação dos conceitos logísticos teve como origem a inevitável identificação e introdução de outras práticas e conceitos, suportados pela tecnologia da informação em franca evolução, e estão apresentados em seguida, através de definições de alguns autores.

Inicialmente são apresentados alguns conceitos relacionados a logística e suas várias definições em função da evolução desses conceitos, em seguida são abordados alguns conceitos relacionados a cadeia de abastecimento.

2.

Logística

Segundo o CLM - Council of Logistics Management (1995) logística “é o processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas e estoque durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, visando atender aos requisitos do cliente”.

Ballou (1995, pág. 22) comenta as diversas denominações da logística: transporte, distribuição, distribuição física, suprimento e distribuição, administração de materiais e operações. Esse autor utiliza a denominação de logística empresarial, devido ao escopo desta disciplina. Ballou (1995, pág. 23) descreve que “A logística empresarial trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável”.

Ballou (1995, pág. 24) apresenta as atividades relacionadas ao atingimento dos objetivos logísticos:

- Transportes: que compreende a atividade logística mais importante, pois absorve a maior parcela dos custos logísticos (entre um a dois terços). Refere-se aos métodos para movimentação de produtos;
- Manutenção de Estoque: se relaciona a disponibilidade de produto, objetivando atingir um nível de serviço razoável para os clientes, enquanto o transporte agrega valor de “lugar” ao produto, o estoque agrega valor de “tempo”. Os custos de manutenção de estoques compreendem de um a dois terços dos custos logísticos;
- Processamento de Pedidos: é a atividade que representa o menor custo logístico. Sua importância deriva do fato de ser um elemento crítico em termos de tempo necessário para levar bens e serviços aos clientes;
- Armazenagem: refere-se à administração do espaço necessário para manter os estoques;
- Manuseio de Materiais: compreende a movimentação do produto no local de estocagem;
- Embalagem de Proteção: diz respeito às embalagens desenvolvidas para garantir a movimentação dos produtos sem quebras;
- Obtenção: é a atividade responsável pela disponibilidade de produtos dentro do sistema logístico em questão;
- Programação de Produtos: refere-se às quantidades agregadas que devem ser produzidas, quando e onde devem ser fabricadas;
- Manutenção da Informação: compreende a disponibilidade das informações necessárias para o planejamento e execução das demais atividades logísticas.

Para Christopher (1997, pág. 2) “A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de *marketing*, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo”.

Silva (2006, pág. 22) conceitua logística através de uma visão ampliada e mais abrangente como “conjunto que trata do movimento, em todos os sentidos, de materiais, serviços, recursos financeiros, pessoas e informações, nos ambientes inter e intra-empresarial, com eficácia (alcance dos objetivos), eficiência (otimização de custos) e efetividade (compromisso com o social e com o meio ambiente)”.

Bowersox e Closs (2009, pág. 23) descrevem a missão da logística como “a logística de uma empresa é um esforço integrado com o objetivo de ajudar a criar valor para o cliente pelo menor custo total possível. A logística existe para satisfazer as necessidades do cliente, facilitando as operações relevantes de produção e *marketing*. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir uma qualidade pré-definida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional que representa o estado-da-arte. O desafio é equilibrar as expectativas de serviços e os gastos de modo a alcançar os objetivos do negócio”.

Bowersox e Closs (2009, pág. 23) citam que “o serviço logístico básico é medido em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade de serviço”, detalhados abaixo:

- Disponibilidade: significa ter estoque para atender de maneira consistente as necessidades de materiais ou produtos do cliente;
- Desempenho Operacional: está ligado ao tempo decorrido entre o recebimento de um pedido até a entrega da respectiva mercadoria. Envolve velocidade e consistência de entrega;
- Confiabilidade do Serviço: envolve os atributos da qualidade logística. A chave para a qualidade é a mensuração da logística. Apenas pela mensuração abrangente do desempenho é possível determinar se todas as operações logísticas estão alcançando as metas de serviços desejadas.

Andrade (2010, pág. 12) menciona que “as atribuições da função logística dentro das empresas podem ser definidas como o planejamento a organização a implementação e o controle - integrais e multidisciplinares - dos sistemas de informação, de gestão dos estoques, de suprimento e de compras, dos sistemas de armazenamento, da distribuição física e das operações de transporte e de todas as

funções que, em seu conjunto garantem a otimização dos fluxos de materiais, produtos e informações através das distintas áreas da empresa, desde o estoque do fornecedor até a entrega final ao cliente ou centros de consumo”.

3. Cadeia de Abastecimento ou Cadeia de Suprimentos

Dentro do processo evolutivo dos conceitos e práticas logísticas, que focavam as atividades em caráter eminentemente operacional dentro de cada empresa, surge uma nova abordagem mais ampla sob o enfoque de gestão, que passa a considerar todos os componentes dentro de uma cadeia de suprimentos, ou do inglês, *supply chain*, como um todo e de forma integrada, objetivando a máxima eficiência do modelo utilizado.

Segundo CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals (2010), logística é “a parte da Supply Chain Management que planeja, implementa e controla a eficácia e a eficiência dos fluxos direto e reverso do estoque de bens, serviços e informações relacionadas entre o ponto de origem e o ponto de consumo de forma a atender as expectativas dos clientes”.

“A logística moderna passa a ser a maior preocupação dentro das empresas. E deve abranger toda a movimentação de materiais, interna e externa à empresa, incluindo chegada de matéria-prima, estoques, produção e distribuição até o momento em que o produto é colocado nas prateleiras à disposição do consumidor final. A logística deve ser a interface entre as áreas responsáveis por essas atividades. É dessa integração que surge o *supply chain*, o moderno conceito de logística integrada que permite o sincronismo entre as estratégias das diversas áreas da empresa e de seus fornecedores” (CHING, 1999, pág. 18).

Christopher (1999, pág. 38) enfatiza a importância da visão de cadeia de abastecimento, dentro do contexto de custo total, comentando que “no novo mercado discute-se muito que a empresa já não concorre com outra individualmente, mas que agora são as cadeias de abastecimento que concorrem entre si. Este ponto de vista se baseia no fato de que quando organizações trabalham independentemente dos fornecedores e clientes, tendem a desenvolver custos e ineficiências nas interfaces. A necessidade de coordenação entre os participantes da cadeia de abastecimento tem aumentado conforme a organização

em rede vai se tornando mais comum. A organização em rede compreende uma cadeia complexa de ligações entre membros em que cada um agrega valor por sua especialização, que pode ser oferecida como uma vantagem diferencial em uma determinada atividade”.

A evolução da abordagem das atividades logísticas com enfoque em gestão é comentada por Kotler (2000, pág. 557): “A idéia da distribuição física expandiu-se para o conceito mais amplo de gerenciamento da cadeia de suprimento. O gerenciamento da cadeia de suprimento começa antes da distribuição física: tenta suprir os insumos corretos (matérias-primas, componentes e bens de capital), converte-os eficientemente em produtos acabados e os despacha a seus destinos finais. Uma perspectiva ainda mais ampla engloba o estudo de como os próprios fornecedores da empresa obtêm seus insumos desde as matérias-primas. A perspectiva da cadeia de suprimento pode ajudar uma empresa a identificar fornecedores e distribuidores melhores, além de melhorar sua produtividade – o que em última instância reduz o custo da empresa”.

Ballou (2006, pág. 27) menciona que a logística também envolve o fluxo de serviços, o que caracteriza como um processo, que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde os mesmos quiserem adquiri-los. Desta forma introduz o conceito da cadeia de abastecimento, ou melhor, gerenciamento da cadeia de abastecimento – GCS (ou do inglês *Supply Chain Management - SCM*).

Mentzer et al. (2001, pág. 18), após um estudo acerca de várias definições de diversos autores, propõem uma definição mais ampla e abrangente, “gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito de cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo”.

Neste mesmo estudo Mentzer et al (2001, pág. 7) com base na literatura, citam que SCM como uma filosofia de gestão, tem as seguintes características:

- Uma abordagem sistêmica que permite visualizar a cadeia de abastecimento como um todo, e gerenciar o fluxo total de bens dos fornecedores aos clientes finais;
- Uma orientação estratégica em direção aos esforços cooperativos para sincronizar e convergir as capacidades operacionais e estratégicas intra e inter-empresas em um todo unificado;
- Um enfoque no cliente para criar fontes únicas e individualizadas, levando a satisfação do cliente.

Dentro do contexto de custos da cadeia de abastecimento, Bowersox et. al (2006, pág. 24) apresentam uma nova visão de custo total com a abordagem de gestão integrada: “o desafio fundamental da gestão integrada é o de redirecionar a ênfase tradicional na funcionalidade para se concentrar na realização do processo. Nas últimas décadas, tem se tornado progressivamente mais evidente que as funções, individualmente mais bem desempenhadas em grupo, necessariamente não se combinam ou se agregam para alcançar custos totais mais baixos ou processos altamente eficazes. A gestão de processos integrados procura identificar e alcançar o menor custo total ao detectar trocas compensatórias (*trade-offs*) existentes entre as funções”. Este mesmo autor complementa a importância da visão do custo total, em detrimento dos custos ótimos individuais, e define que “o objetivo da gestão integrada é atingir o mais baixo custo total de todo o processo, e não a obtenção do custo mais baixo para cada função incluída no processo”.

Ainda dentro da questão do custo total, Christopher (2007, pág. 17) apud Borges (2009, pág. 19) comenta que “... algumas empresas procuram obter a redução de custos ou aumento de lucro à custa de seus parceiros da cadeia de suprimentos.” A autora complementa que “no entanto, o que essas organizações não percebem é que a simples transferência de custos dentro de sua própria cadeia de suprimento não as torna mais competitivas, tendo em vista que no final, os custos se somam e serão refletidos no preço pago pelo consumidor”.

ANEXO B – Levantamento de Custo para Implantação e Operação Logística

1.

Introdução

O Anexo B apresenta a terceira pesquisa deste trabalho que destina-se a fazer um levantamento dos custos para implantação e operação de duas unidades logísticas localizadas em Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP), efetuada com três operadores logísticos, como parte integrante do modelo logístico proposto no Capítulo 4, para solução dos principais problemas levantados na rede de lojas de moda feminina, utilizada como estudo de caso.

2.

Premissas

Considerou-se que houve uma equivalência entre o entendimento dos operadores logísticos quanto as operações e responsabilidades conforme descrito no documento utilizado para levantamento de custos de implantação e operação de unidades logísticas, de forma que, podem ser consideradas como válidas as informações apresentadas.

3.

Entrevista

A pesquisa com os operadores logísticos foi efetuada diretamente com os diretores destas empresas, através de um documento desenvolvido pelo autor e enviado por e-mail, após uma explanação pessoal pelo mesmo, sobre os dois modelos logísticos, o atual e o proposto. Esse documento está apresentado na sequência.

LEVANTAMENTO DE CUSTO DE IMPLANTAÇÃO E OPERAÇÃO LOGÍSTICA PARA A DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PARA AS LOJAS DE UMA EMPRESA DE MODA FEMININA

Pesquisa de Tese de Mestrado Profissional em Logística – PUC RJ

Tema: “Práticas logísticas em uma rede de franquias de moda feminina e proposta de um modelo: estudo de caso”.

Mestrando: Arnaldo de Mattos.

Orientador: Prof. Nélio Pizzolato.

Turma: 2008-A.

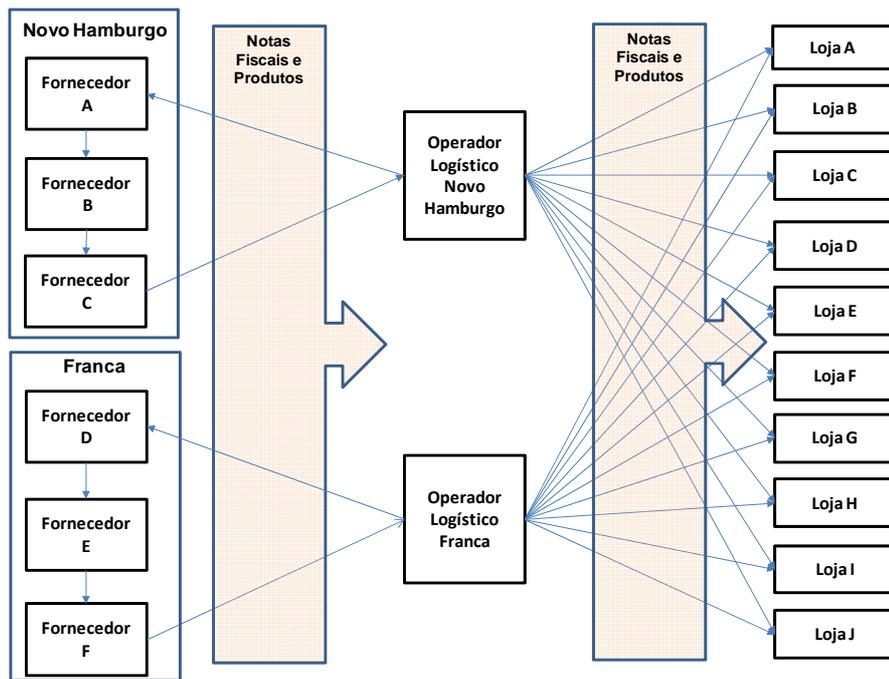
1 – Objetivo do Documento

Detalhar todo o processo de movimentação de produtos entre os fornecedores e as lojas de uma empresa de moda feminina, que será utilizado por operadores logísticos como base para levantamento de custos para implantação e operação de unidades localizadas próximas aos principais centros produtivos.

Este novo modelo logístico considera que o operador logístico será o responsável pela gestão e controle dos transportes de produtos entre os fornecedores e as lojas das redes de franquia e multimarca, que compreende a coleta de produtos nos fornecedores, a consolidação e envio para as lojas, conforme cronograma mensal da coleção estabelecido pelo franqueador.

2 – Fluxo Logístico – Visão Geral

Segue abaixo o modelo logístico proposto, considerando a utilização de um operador logístico nas cidades de Franca (SP) e Novo Hamburgo (RS), objetivando a consolidação de carga e a centralização a gestão e controles de transportes entre os componentes da cadeia de abastecimento das redes de franquias e multimarcas.



3 – Detalhamento dos Processos

Segue abaixo a descrição resumida dos macro-processos do novo modelo logístico envolvidos na coleta de produtos nos fornecedores e envio para as lojas.

3.1 – Coleta de Produtos nos Fornecedores

Fornecedores

Efetua a produção de calçados e bolsas priorizando as lojas das cidades mais distantes. Disponibiliza as notas fiscais e os volumes para coleta pelo operador logístico, registrando através da internet estas informações no sistema de acompanhamento de entrega de produtos nas lojas, desenvolvido pelo franqueador: número das notas fiscais, volumes por loja e data da disponibilidade.

Operador Logístico

De acordo com o cronograma de lançamento mensal da coleção divulgado pelo franqueador, coleta os produtos nos fornecedores, conferindo o destino e o total de volume. Registra através da internet as informações sobre a coleta no sistema de acompanhamento de entrega de produtos nas lojas: confirmação de coleta, número das notas fiscais, volumes por loja e data da coleta.

Consolida por cidade destino / loja e inicia o transporte das cargas, atualizando através da internet as informações sobre a coleta no sistema de acompanhamento de entrega de produtos nas lojas.

3.2 – Entrega de Produtos nas Lojas.

Franquias e Multimarcas

Confere os volumes recebidos da transportadora, as notas fiscais (produto, quantidade e preço de custo). Acusa recebimento no canhoto da nota fiscal de produto e do serviço de transporte. Registra o recebimento na internet, inclusive qualquer divergência no recebimento (falta de produtos, embalagem danificada etc.).

Operador Logístico

Registra na internet informações sobre as entregas: data efetiva, hora do recebimento, custo do frete, responsável pelo recebimento na loja, e quaisquer anomalias observadas pela loja.

3.3 – Cobrança dos Serviços Logísticos.

Franqueador

Com base nos valores de frete registrados pelo operador logístico através da internet no sistema de acompanhamento de entregas de produtos nas lojas, faz a apuração do rateio entre as lojas, de forma que os custos finais de produtos sejam proporcionais as quantidades adquiridas pelas lojas, e envia ao operador logístico até o quinto dia útil de cada mês subsequente as entregas de produtos nas lojas. Divulga para as lojas o custo dos serviços logísticos.

Operador Logístico

Emite cobrança dos serviços logísticos para as lojas, conforme comunicação pelo franqueador.

4 – Movimentação de Produtos

Neste item serão apresentadas as quantidades de volumes (embalagens) distribuídas dos fornecedores para as lojas.

4.1 – Volumes de Calçados Distribuídos a Partir de Novo Hamburgo (RS)

O quadro abaixo apresenta os volumes de calçados movimentados a partir de Novo Hamburgo (RS), considerando as embalagens de transporte

Quantidade de Volumes (Embalagens) de Calçados Distribuídos a Partir de Novo Hamburgo (RS)

Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Dezembro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	2	2	2	2	1	-	2	2	2	1	1
BA / Salvador	5	23	19	19	14	9	2	21	17	17	12	8	2
CE / Fortaleza	1	14	10	10	7	4	-	13	9	9	6	4	-
DF / Brasília	2	45	31	31	22	13	-	40	28	28	19	12	-
ES / Vitória	4	11	12	12	9	6	2	10	10	10	8	5	2
MG / Belo Horizonte	9	41	33	33	24	15	3	36	29	29	21	13	3
MS / Campo Grande	1	10	7	7	5	3	-	9	6	6	4	3	-
MT / Cuiabá	2	16	11	11	8	5	-	14	10	10	7	4	-
PA / Belém	2	-	2	2	2	2	1	-	2	2	2	2	1
PE / Recife	1	21	14	14	10	6	-	18	13	13	9	6	-
PI / Teresina	4	-	3	3	3	2	2	-	3	3	3	2	2
PR / Curitiba	8	13	15	14	12	7	3	11	13	13	10	7	3
RJ / Rio de Janeiro	20	105	81	81	58	35	5	93	71	71	51	31	4
RN / Natal	1	-	2	2	2	2	1	-	2	2	2	2	1
RS / Porto Alegre	6	-	8	8	8	5	4	-	7	7	7	5	4
SC / Florianópolis	3	-	4	4	4	2	2	-	3	3	3	2	2
SE / Aracaju	2	-	2	2	2	1	1	-	2	2	2	1	1
SP / São Paulo	27	86	78	77	58	36	9	76	68	68	51	31	8
Total geral	99	385	334	332	250	155	36	341	295	295	219	139	34

Fonte: elaborado pelo autor

Seguem abaixo as informações necessárias para o cálculo do serviço logístico referente a estas movimentações:

- O custo total de cada embalagem é de R\$1.937,52 (36 pares de R\$53,82 cada).
- Peso de cada volume: 19,29 Kg.
- Medidas da embalagem de transporte: altura 65 cm, largura 65 cm e profundidade 65 cm (0,27 m³).
- Número de pares de calçados por volume: 36.

4.2 – Volumes de Calçados Distribuídos a Partir de Franca (SP)

O quadro abaixo apresenta os volumes de calçados movimentados a partir de Franca (SP), considerando as embalagens de transporte.

Quantidade de Volumes (Embalagens) de Calçados Distribuídos a Partir de Franca (RS)

Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Dezembro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	3	3	3	2	2	-	2	2	2	2	1
BA / Salvador	5	27	22	22	16	10	2	24	19	19	14	9	2
CE / Fortaleza	1	17	12	12	8	5	-	15	10	10	7	4	-
DF / Brasília	2	52	36	36	25	15	-	46	32	32	22	13	-
ES / Vitória	4	13	14	13	11	7	3	12	12	12	9	6	2
MG / Belo Horizonte	9	47	38	38	28	17	3	41	34	33	24	15	3
MS / Campo Grande	1	11	8	8	6	4	-	10	7	7	5	3	-
MT / Cuiabá	2	19	13	13	9	6	-	17	12	12	8	5	-
PA / Belém	2	-	3	3	3	2	2	-	2	2	2	2	1
PE / Recife	1	24	17	17	12	7	-	21	15	15	10	6	-
PI / Teresina	4	-	4	3	3	2	2	-	3	3	3	2	2
PR / Curitiba	8	15	17	17	13	8	4	13	15	15	12	7	3
RJ / Rio de Janeiro	20	122	94	93	67	41	5	107	83	82	59	36	5
RN / Natal	1	-	3	3	3	2	2	-	2	2	2	2	1
RS / Porto Alegre	6	-	10	9	9	6	5	-	8	8	8	5	4
SC / Florianópolis	3	-	4	4	4	3	2	-	4	4	4	2	2
SE / Aracaju	2	-	2	2	2	2	1	-	2	2	2	1	1
SP / São Paulo	27	100	90	89	67	41	11	88	79	78	59	36	9
Total geral	99	447	390	385	289	180	44	394	341	338	252	156	36

Fonte: elaborado pelo autor

Seguem abaixo as informações necessárias para o cálculo do serviço logístico referente a estas movimentações:

- O custo total de cada embalagem é de R\$1.937,52 (36 pares de R\$53,82 cada).
- Peso de cada volume: 19,29 Kg.
- Medidas da embalagem de transporte: altura 65 cm, largura 65 cm e profundidade 65 cm (0,27 m³).
- Número de pares de calçados por volume: 36.

4.3 – Volumes de Bolsas Distribuídas a Partir de Franca (SP)

O quadro abaixo apresenta os volumes de bolsas movimentados a partir de Franca (SP), considerando as embalagens de transporte.

Quantidade de Volumes (Embalagens) de Bolsas Distribuídas a Partir de Franca (RS)													
Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Dezembro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1
BA / Salvador	5	16	13	13	9	6	1	13	11	11	8	5	1
CE / Fortaleza	1	10	7	7	5	3	-	8	6	6	4	3	-
DF / Brasília	2	31	21	21	15	9	-	26	18	18	12	8	-
ES / Vitória	3	8	8	8	6	4	2	7	7	7	5	3	1
MG / Belo Horizonte	7	27	22	21	16	10	2	23	18	18	13	8	2
MS / Campo Grande	1	7	5	5	3	2	-	6	4	4	3	2	-
MT / Cuiabá	2	11	8	8	5	3	-	9	7	7	5	3	-
PA / Belém	1	-	2	2	2	1	1	-	2	2	2	1	1
PE / Recife	1	14	10	10	7	4	-	12	8	8	6	4	-
PI / Teresina	1	-	2	2	2	1	1	-	2	2	2	1	1
PR / Curitiba	4	9	10	9	8	5	2	7	8	8	6	4	2
RJ / Rio de Janeiro	16	71	55	54	39	24	3	60	46	46	33	20	3
RN / Natal	1	-	2	2	2	1	1	-	1	1	1	1	1
RS / Porto Alegre	7	-	4	4	4	3	2	-	4	4	4	2	2
SC / Florianópolis	2	-	2	2	2	2	1	-	2	2	2	1	1
SE / Aracaju	1	-	1	1	1	1	1	-	1	1	1	1	1
SP / São Paulo	28	58	57	56	44	27	9	49	48	47	37	23	7
Total geral	84	262	230	226	171	107	27	220	194	193	145	91	24

Fonte: elaborado pelo autor

Seguem abaixo as informações necessárias para o cálculo do serviço logístico referente a estas movimentações:

- O custo total de cada embalagem é de R\$704,28 (6 bolsas de R\$117,38 cada).
- Peso de cada volume: 4,72 Kg.
- Medidas da embalagem de transporte: altura 48 cm, largura 52 cm e profundidade 50 cm (0,12 m³).
- Número de bolsas por volume: 6.

5 – Levantamento de Informações

Neste item serão apresentadas as informações solicitadas aos operadores logísticos, através de dois levantamentos, o primeiro compreende a competência do operador em operar este modelo, algumas questões comerciais, especificamente desconto por volume, e a capacidade de assumir algumas tarefas

hoje sob responsabilidade do franqueador. O segundo levantamento compreende os custos do serviço logístico de movimentação dos produtos dentro do cenário logístico proposto.

5.1 – Primeiro Levantamento

Segue abaixo as questões levantadas neste primeiro levantamento:

- Capacidade de implantar e operar unidades em Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP).
- Ferramentas de gestão e controle de movimentação de cargas (rastreamento de carga), com capacidade para atualização de informações no sistema desenvolvido pelo franqueador disponível na internet.
- Desconto por volume, em função do crescimento projetado para os próximos cinco anos.
- Capacidade de assumir outras tarefas, tais como: conferência minuciosa de produtos com base na ficha técnica, colocar sacos plásticos nas embalagens etc.
- Sistemas de gestão e controle que permitem troca de informações através da internet.

5.2 – Segundo Levantamento

O segundo levantamento compreende os custos para implantação, operação e transporte de acordo com o modelo logístico proposto.

4.

Resultado da Pesquisa

Seguem abaixo os resultados da pesquisa realizada com três operadores logísticos, para implantação e operação do novo modelo logístico.

Primeiro Levantamento

Questão	Operador Logístico 1	Operador Logístico 2	Operador Logístico 3
Capacidade de implantar e operar unidades em Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP).	Sim	Sim	Sim
Ferramentas de gestão e controle de movimentação de cargas (rastreamento de carga), com capacidade para atualização de informações no sistema desenvolvido pelo franqueador disponível na internet.	Sim	Sim	Sim
Desconto por volume, em função do crescimento projetado para os próximos cinco anos.	Potencialmente de 3,4% pós a consolidação do crescimento projetado	Potencialmente de 3,6% pós a consolidação do crescimento projetado	Potencialmente de 3,2% pós a consolidação do crescimento projetado
Capacidade de assumir outras tarefas, tais como: conferência minuciosa de produtos com base na ficha técnica, colocar sacos plásticos nas embalagens etc.	Sim	Sim	Sim
Sistemas de gestão e controle que permitem troca de informações através da internet.	Sim	Sim	Sim

Os segundo levantamento, que compreende o custo para implantação, operação e transporte de produtos estão baseados na movimentação de produtos entre as cidades onde estão localizados os fornecedores e as lojas das redes de franquias e multimarcas, sendo que os custos à partir de Franca (SP) consideram as movimentações de calçados e bolsas.

Custos dos Serviços Logísticos a Partir de Novo Hamburgo (RS)

Destino	Operador Logístico 1	Operador Logístico 2	Operador Logístico 3	Média
Maceió	81,30	101,62	91,46	91,46
Salvador	81,30	101,62	91,46	91,46
Fortaleza	81,30	101,62	91,46	91,46
Brasília	77,13	96,41	86,77	86,77
Vitória	77,13	96,41	86,77	86,77
Belo Horizonte	77,13	96,41	86,77	86,77
Campo Grande	70,88	88,60	79,74	79,74
Cuiabá	81,30	101,62	91,46	91,46
Belém	81,30	101,62	91,46	91,46
Recife	81,30	101,62	91,46	91,46
Teresina	81,30	101,62	91,46	91,46
Curitiba	61,84	77,30	69,57	69,57
Rio de Janeiro	70,88	88,60	79,74	79,74
Natal	81,30	101,62	91,46	91,46
Porto Alegre	56,98	71,22	64,10	64,10
Florianópolis	56,98	71,22	64,10	64,10
Aracaju	81,30	101,62	91,46	91,46
São Paulo	70,88	88,60	79,74	79,74

Fonte: elaborado pelo autor

Custos dos Serviços Logísticos a Partir de Franca (SP)

Destino	Operador Logístico 1	Operador Logístico 2	Operador Logístico 3	Média
Maceió	81,30	101,62	91,46	91,46
Salvador	77,13	96,41	86,77	86,77
Fortaleza	81,30	101,62	91,46	91,46
Brasília	61,84	77,30	69,57	69,57
Vitória	66,71	83,38	75,05	75,05
Belo Horizonte	56,98	71,22	64,10	64,10
Campo Grande	70,88	88,60	79,74	79,74
Cuiabá	70,88	88,60	79,74	79,74
Belém	81,30	101,62	91,46	91,46
Recife	81,30	101,62	91,46	91,46
Teresina	81,30	101,62	91,46	91,46
Curitiba	61,84	77,30	69,57	69,57
Rio de Janeiro	61,84	77,30	69,57	69,57
Natal	81,30	101,62	91,46	91,46
Porto Alegre	70,88	88,60	79,74	79,74
Florianópolis	70,88	88,60	79,74	79,74
Aracaju	77,13	96,41	86,77	86,77
São Paulo	56,98	71,22	64,10	64,10

Fonte: elaborado pelo autor