

1.

Introdução

1.1.

Apresentação

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

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

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

Com relação à taxa de mortalidade, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2006) sinaliza que apenas 3% das unidades franqueadas não completam dois anos de existência, enquanto este percentual nas empresas independentes chega a 45%. Este problema se torna mais acentuado quando é analisado um período de cinco anos, pois para os negócios independentes o percentual chega a 80%, contra 15% no caso de unidades franqueadas. Outro ponto observado pelo SEBRAE (2006) é que o faturamento

anual por funcionário da franquia é o dobro do faturamento de negócios independentes.

Neste trabalho, da mesma forma como utilizado na literatura pesquisada, os termos *franchising* e franquia têm o mesmo significado.

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

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

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

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

O objetivo principal é a obtenção de ganhos de escala, pela diluição dos investimentos e custos fixos sob responsabilidade do franqueador na implantação, operação, infra-estrutura, equipe na gestão e controle da rede de lojas de

franquias, bem como os custos fixos envolvidos no desenvolvimento, produção e divulgação de produtos.

1.2. Objetivos

Este estudo objetiva apresentar as oportunidades e, principalmente, despertar o interesse de profissionais em logística, em especial os gestores de cadeia de lojas franqueadas de pequeno porte, de que a evolução dos conceitos, práticas e sofisticados modelos de gestão e controle de processos logísticos, suportados por sistemas integrados de informação, pode ser o grande pilar para efetivação e sustentação de estratégias de negócios promissores. Espera-se contribuir de forma determinante na geração de valores, garantindo a competitividade necessária para fazer frente à concorrência cada vez mais globalizada e agressiva, permitindo um crescimento estruturado, consistente e auto-sustentável.

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

Foram efetuadas três pesquisas para o desenvolvimento deste trabalho. A primeira compreendeu o estudo sobre o sistema de franquias (conceitos, práticas, relacionamentos, modelos etc.). A segunda pesquisa apresenta a dinâmica de uma cadeia de lojas feminina de calçados, bolsas e acessórios, onde o mercado mundial exige níveis crescentes de competência para combater as altas concorrências mercadológicas. A terceira pesquisa diz respeito ao levantamento com três operadores logísticos dos custos de implantação e operação de unidades a serem localizadas nos dois principais centros produtivos, que respondem pela produção de 95% de calçados e 82% de bolsas da marca.

Como objetivos específicos pode-se citar:

- a) Apresentar as características do sistema de franquia;

- b) Apresentar as características de uma rede de lojas de moda feminina de calçados, bolsas e acessórios, compreendendo os processos operacionais, os controles, a tecnologia utilizada, as regras de negócio, e os relacionamentos entre as principais empresas envolvidas: franqueador, franqueados, fornecedores e multimarcas;
- c) Identificar como os conceitos e processos logísticos são conduzidos nesta organização;
- d) Identificar como os processos e práticas atuais impactam nos resultados da rede de lojas;
- e) Identificar a viabilidade de utilização de operadores logísticos para efetuar a movimentação de produtos dentro da cadeia de abastecimento;
- f) Elaborar um estudo dos conceitos logísticos e práticas existentes relacionados ao tema do estudo;
- g) Buscar referências técnicas na literatura especializada sobre logística em franquias de moda feminina, suas razões e fundamentações.

Este trabalho também aborda os aspectos e os conceitos mais importantes envolvidos no modelo de relacionamento empresarial de franquias, pois o perfeito conhecimento de sua dinâmica e das regras de negócio é fundamental para o entendimento deste ambiente de negócio e, conseqüentemente, para análise dos conceitos e práticas logísticas utilizadas na organização apresentada no estudo de caso. Isso permite a elaboração de uma proposta de um modelo logístico adequado e consistente para uma franquia de moda feminina que objetiva um crescimento da ordem de 25% a.a, nos próximos cinco anos, conforme estratégia da empresa utilizada no estudo de caso (Capítulo 3).

A organização apresentada no estudo de caso compreende uma empresa de moda feminina, especificamente de calçados, bolsas e acessórios, com atuação exclusiva no mercado consumidor nacional, que negocia seus produtos para o mercado através de dois modelos de negócio. O primeiro é a utilização de rede de franquias, que tradicionalmente comercializa somente os produtos da marca do franqueador, e o segundo é a utilização de uma rede de lojas multimarcas, que comercializa produtos de diversas marcas, não havendo nenhum compromisso por parte das lojas na aquisição dos produtos, como ocorre com as lojas franqueadas.

Todas as informações utilizadas como base para este trabalho (orçamento de venda, localização das lojas das redes de franquias e multimarcas, custos logísticos etc.) foram alteradas de forma a preservar a identidade da marca, mas não invalida este trabalho, pois a análise dos resultados e a conclusão são baseadas no comparativo entre os modelos atual e o proposto. Da mesma forma, estas informações devem ser utilizadas exclusivamente no âmbito acadêmico, não podendo em hipótese alguma servir de base para quaisquer negociações comerciais.

Dois dos três operadores logísticos selecionados para este levantamento estão presentes nas duas pesquisas divulgadas por Fleury (2008, pág. 68 e 2009, pág. 50), que divulgaram a lista de principais operadores logísticos, o que confere a qualidade das informações apresentadas pelos mesmos em resposta à pesquisa de custos utilizada no Capítulo 4, bem como a viabilidade de implantação do modelo logístico proposto.

Como o foco deste trabalho está relacionado às questões logísticas que afetam as lojas das redes de franquias e multimarcas, as mesmas foram consideradas e analisadas de forma consolidada.

1.3. Motivação

A motivação para a escolha deste tema neste estudo foi constatar a ausência de uma visão logística nas questões estratégicas da empresa de moda feminina utilizada como base para este estudo, quando se percebeu um desconhecimento total, por parte dos gestores da empresa envolvida no estudo de caso, da evolução dos conceitos e práticas operacionais e gerenciais logísticos, e de como esses criam valores ao longo da cadeia.

Este conhecimento pode, certamente, ser grande aliado para a efetivação e operação de estratégias de negócios promissores, e contribuir com a redução dos custos de movimentação de produtos, garantindo o cumprimento dos cronogramas de lançamento das coleções, o sincronismo das ações de *marketing*, a presença dos produtos no ponto de venda, o aumento da rentabilidade, e, o aumento da competitividade perante os concorrentes, neste ambiente de negócio cada vez mais globalizado e competitivo.

Sistemas de franquias têm recebido especial atenção nos meios acadêmicos devido ao crescimento vertiginoso em sua participação na economia mundial, pois acompanha a tendência mundial na busca de integração entre os membros do canal de distribuição, desde o fabricante até o consumidor final, através de um modelo de negócio que maximiza os resultados (MAURO, 1994).

É importante ressaltar que os conceitos e práticas logísticos devem estar inseridos nas estratégias das organizações, independente do segmento de negócio, do modelo de expansão, do seu tamanho e da participação no mercado em que atuam. Segundo Bowersox e Closs (2009, pág. 19 e 20), “os consumidores em nações altamente desenvolvidas já estão acostumados a um alto nível de competência logística, pois esperam encontrar produtos disponíveis e recém-fabricados, e neste sentido é difícil imaginar a realização de qualquer atividade de produção ou *marketing* sem o apoio logístico. O que faz a logística contemporânea interessante é o desafio de tornar os resultados combinados da integração interna e externa numa das competências centrais da empresa”. Pode-se interpretar que produtos recém-fabricados, citados pelos autores acima, também incluem os produtos de moda (vestuário, calçados, bolsas etc.) que estão em linha com as tendências internacionais ditadas pelos principais centros de moda, tais como Nova York, Milão e Paris.

Os diversos benefícios provenientes da participação da logística nos mais variados processos que fazem parte da rotina da humanidade têm despertado cada vez mais o interesse dos indivíduos como área de estudo, seja acadêmico ou não (LAMBERT et al., 1999).

Da mesma forma, segundo Lavalley, apud Lima (2007, pág. 14), “devido ao crescimento do interesse pelos assuntos referentes ao desenvolvimento logístico, cada vez mais as empresas buscam soluções e ferramentas para melhor desenvolvimento de suas cadeias de suprimento. Uma boa estruturação desta cadeia agrega valor aos produtos e consegue atender as expectativas de preços e qualidades que o mercado busca, ao mesmo tempo em que contribui para o aumento da rentabilidade das empresas. Um sistema logístico bem estruturado, onde se considera as necessidades dos clientes, constitui o início de uma estratégia de vanguarda”.

Outra motivação para a escolha do tema é a importância da logística como elemento vital para a economia e para a empresa nos mais diversos segmentos de negócios, pois, conforme Ballou (1995, pág. 38), “os custos logísticos absorvem em média 22% das vendas, determinando muitas vezes se a empresa será ou não competitiva”.

O tema desta dissertação foi escolhido em função do autor ter tido oportunidade de ter trabalhado em uma organização do setor de moda feminina de calçados, bolsas e acessórios, que optou pelo crescimento através do modelo de franquias e multimarcas para ingressar em novos mercados. Adicionalmente o autor observou duas características marcantes que diferenciam esta organização dos outros modelos de negócio:

- O prazo de validade dos produtos de moda é muito curto (cerca de dois meses), em contrapartida à necessidade de investimentos pesados para pesquisa de tendências de moda e matéria prima para se manter na vanguarda neste concorrido mercado, que demanda constantemente inovação e criatividade no mix de produtos. Embora a inovação seja o atributo mais importante e marcante no mercado de moda, também é citado por 32% dos franqueados como uma questão a ser desenvolvida pelos franqueadores, conforme avaliação realizada por Bittencourt (2010, pág. 88), com base na pesquisa de opinião com algumas redes de franquias, a maioria no segmento de alimentação, saúde e beleza e educação;
- Os produtos relativos aos lançamentos mensais da coleção são distribuídos na sua totalidade para as lojas, não existindo um estoque regulador. Este modelo é explicado em detalhes no Capítulo 3.

As principais justificativas e motivações para a escolha deste tema, envolvendo a logística de uma rede de lojas de franquias e multimarcas de moda feminina de calçados, bolsas e acessórios, foram a ausência absoluta de preocupação nas questões logísticas na organização base deste estudo, tanto na visão estratégica como operacional, bem como a escassez de literatura acadêmica sobre o assunto.

Embora tenham sido encontrados artigos, revistas especializadas, teses, periódicos acadêmicos e dissertações, as mesmas têm focos diferentes do presente estudo, tais como: relacionamento entre franqueador e franqueado, processos

logísticos em redes franquias de restaurantes de “*fast food*”, administração financeira, análise de franqueabilidade, comparativo de competitividade entre redes de franquias e redes autônomas, fatores de sucesso, sistemas de avaliação de desempenho, internacionalização, moda e marcas e modelo de remuneração ao franqueador.

1.4. Relevância e Contribuição

Dentro do contexto teórico, este trabalho vem preencher uma lacuna nos estudos acadêmicos na área logística, especificamente em organizações de moda que utilizam rede de lojas de franquias e multimarcas como canais de distribuição, à luz do fato da escassez de literatura relacionada ao tema.

Esta dissertação torna-se importante em termos de contribuição acadêmica e econômica para ampliação da compreensão da dinâmica e oportunidades logísticas neste segmento de mercado, devido às diferentes características de uma rede de franquias de “*fast food*”, principalmente quanto ao tempo de vida útil dos produtos, pois os atributos que regem as validades devem ser tratados de acordo com especificidades de cada negócio.

Os produtos de “*fast food*” têm o prazo de validade muito curto (medidos em minutos), pois se considera a sua qualidade intrínseca, mas os produtos são consumidos há décadas, como *hamburger*, cachorro-quente etc.

No caso de produtos de moda existem componentes que determinam o prazo de vida útil ser muito curto, que são: a inovação; a modernidade; a matéria-prima utilizada; e, principalmente, estarem em sincronia com a atualidade, que corresponde à aderência às tendências da coleção divulgadas amplamente pela mídia especializada, tanto nacional como internacional.

Os dados divulgados este ano pela Associação Brasileira de Franchising – ABF (2010), relativo ao ano passado, apresentam que o setor de franquias fechou o ano de 2009 com faturamento de R\$63 bilhões. Este valor corresponde a um crescimento de 14,7% em relação ao ano anterior (o crescimento do ano de 2008 sobre 2007 foi de 19,5%), segundo pesquisa efetuada com 1.642 marcas de franquias atuantes no país, enquanto o PIB reduziu-se 5,1% em 2008, e 0,2% em 2009, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

Outro fato relevante divulgado este ano pela ABF (2010) foi o crescimento do setor de Acessórios e Calçados pelo terceiro ano consecutivo, registrando 41,2% de aumento em relação ao ano passado. Com relação ao número de redes, o setor de Acessórios e Calçados ficou em segundo lugar, com aumento de 30,7%. Em termos de número de unidades, este setor também teve o maior crescimento, 23,5%.

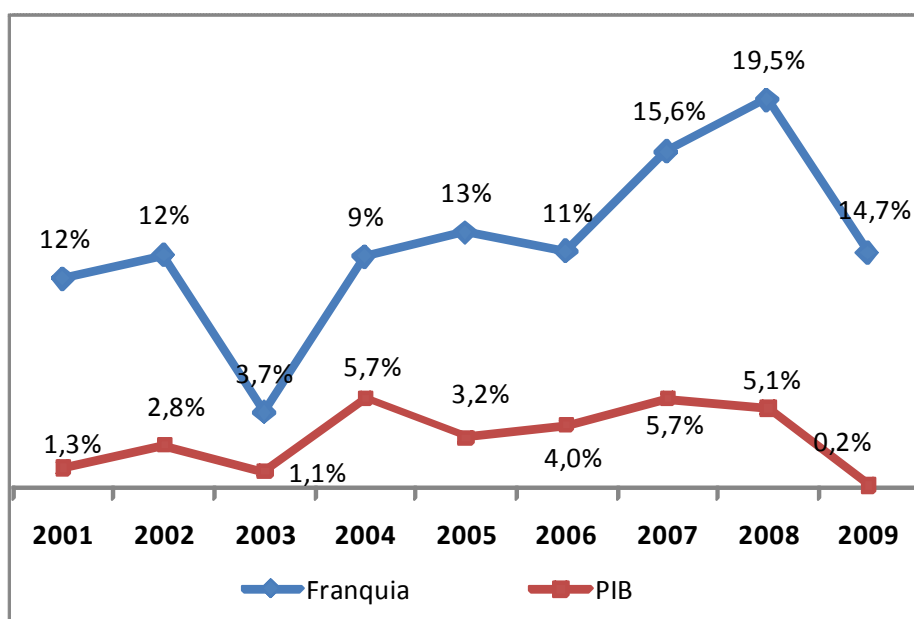


Gráfico 1 - Comparativo Crescimento Franquia x PIB

Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse

Portanto, este estudo objetiva promover um melhor entendimento do segmento de moda feminina de organizações que optaram como estratégia de expansão de seus negócios, pela estruturação de canais de distribuição mediante rede de franquias, permitindo uma reflexão sobre as oportunidades de aplicações de modelos logísticos, de forma a contribuir para o aumento da rentabilidade, e principalmente para torná-las competitivas. Adicionalmente, através da descrição da dinâmica deste segmento de ambiente mercadológico promissor, pretende-se colaborar e incentivar futuras pesquisas acadêmicas sobre um tema ainda muito carente de material de estudo.

Este estudo é relevante por servir como base para incentivo aos executivos de moda a considerar a logística como parte integrante das estratégias corporativas, e demonstrar que a logística não se restringe apenas a operações de transportes e a busca constante na redução de custos de frete, pois a evolução dos conceitos e práticas se tornou mais ampla, sendo considerada e posicionada dentro

das empresas como uma das competências que contribuem de forma determinante para o processo de criação de valor para o cliente. A logística é reconhecida com um dos pilares de sustentação de organizações promissoras, nos mais diversos segmentos mercadológicos.

Em função da globalização dos mercados e acirrada concorrência envolvida no mundo dos negócios de moda feminina, aliada à necessidade premente de fortalecer a marca e aumentar a penetração de novos mercados com reduzidos investimentos, pode-se citar a importância da visão de cadeia de abastecimento dentro do contexto da logística como um dos principais aliados, que, segundo Cardoso e Jó (2008, pág. 3), “a competitividade exigiu uma cadeia bem planejada, sendo mais eficiente e eficaz, reduzindo custos, níveis de estoques, melhorando a qualidade etc. Para isso, as empresas se uniram formando parceria de negócio ou cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos engloba todas as empresas que participam das etapas de formação e comercialização de um determinado produto ou serviço que será entregue a um consumidor final”.

Outro ponto importante abordado neste estudo é a terceirização de operações logísticas, amplamente difundido no Brasil e no mundo, que incluem tanto a execução como a gestão de tarefas específicas ligadas à logística (tais como transporte, armazenamento etc.), como também e, principalmente, tarefas consideradas secundárias à luz dos objetivos de negócio, permitindo às empresas focarem suas competências, como no caso de empresa de moda cujos objetivos centrais são a pesquisa das tendências internacionais de moda (estilo, materiais-primas alternativos etc.), a busca pela criatividade, e o desenvolvimento de produtos.

1.5. Metodologia da Pesquisa

Este estudo compreende três pesquisas distintas entre si, a primeira está relacionada a um levantamento dos principais conceitos e práticas de sistemas de franquias e multimarcas, a segunda descreve a dinâmica de uma franquia de moda feminina (estudo de caso), e a terceira corresponde a um levantamento de custos com três operadores logísticos para implantar e operar duas unidades logísticas localizadas em Franca (SP) e em Novo Hamburgo (RS), que representam as maiores concentrações de produção de calçados e bolsas.

O Quadro 1 apresenta a classificação das três pesquisas quanto aos objetivos e procedimentos técnicos, conforme definição segundo Gil (1991), Kotler (2000, pág. 129), Cooper e Schindler (2004, pág. 30) e Silva e Menezes (2010).

Quadro 1 - Classificação das Pesquisas

Pesquisa	Tipos de Pesquisa	
	Objetivo	Procedimentos técnicos
Sistemas de Franquias - conceitos e práticas	Exploratória e descritiva	Bibliográfica
Descrição da dinâmica da franquia de moda feminina	Descritiva e explicativa	Levantamento e documental
Levantamento de custos de operação logística	Descritiva	Levantamento

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gil (1991), Kotler (2000, pág. 129), Cooper e Schindler (2004, pág. 30) e Silva e Menezes (2001).

1.6.

Estruturação do Trabalho

A Figura 1 sintetiza a estrutura da dissertação, que compreende a sequência lógica dos capítulos, com seus respectivos objetivos e resultados, de forma a permitir um entendimento amplo e detalhado do estudo, para garantia do cumprimento dos objetivos gerais e específicos já mencionados.

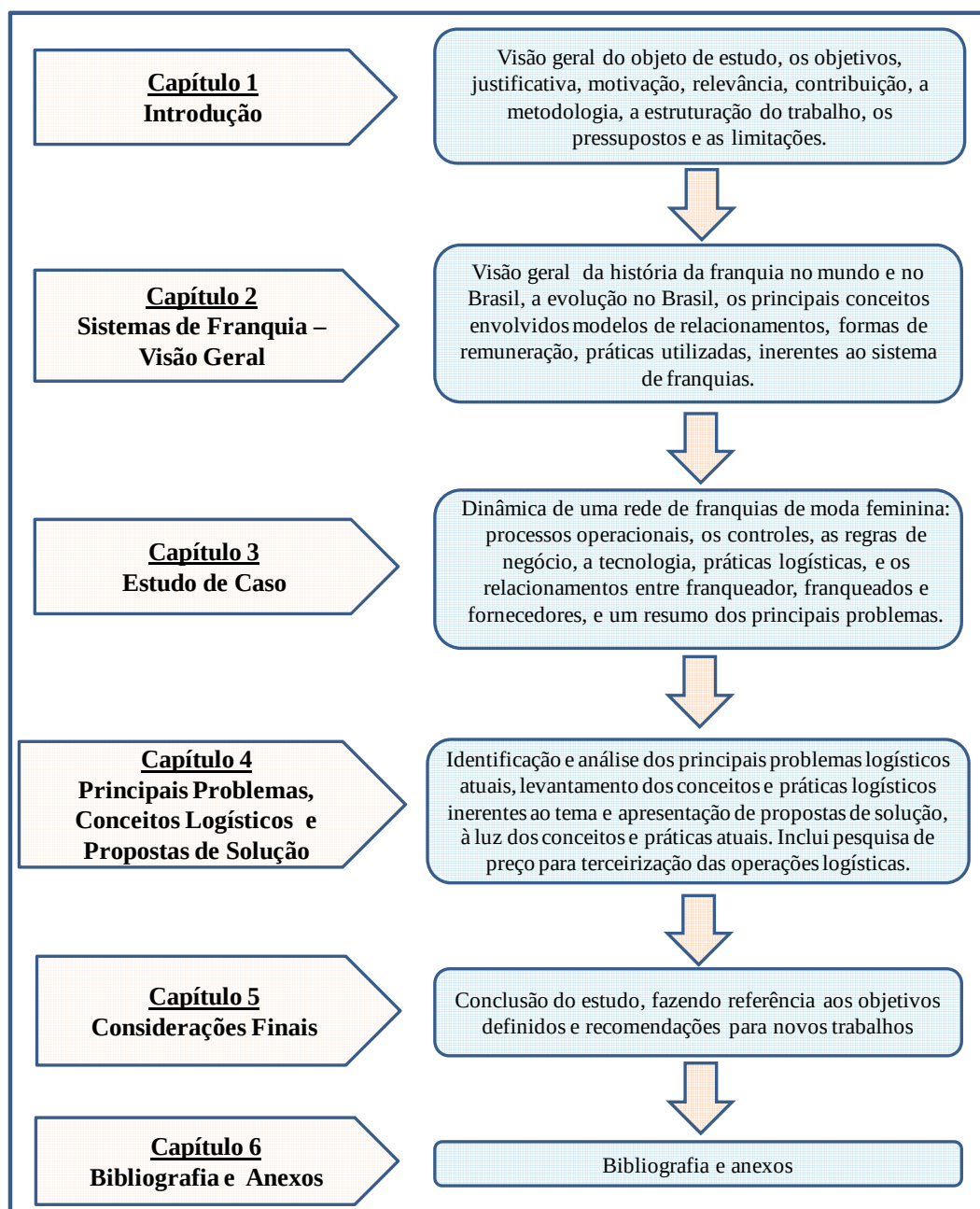


Figura 1 – Estrutura da Tese - Sequência Lógica do Estudo

Fonte: elaborado pelo autor com base em Khauaja (2009)