

3. Estudo de Caso

Conforme citado no Capítulo 1, o estudo de caso tem como base uma empresa nacional de moda feminina de calçados, bolsas e acessórios, e objetiva exemplificar um caso real de como as questões logísticas passam à margem em algumas organizações. E, dessa forma, despertar o interesse acadêmico e profissional no grande potencial de oportunidades para serem utilizados como base de experimentos e aplicação de conceitos, práticas e modelos de gestão logísticos, altamente evoluídos e presentes nos mais diversos segmentos econômicos, sendo inclusive, considerados como componentes estratégicos de muitas organizações promissoras.

Este estudo de caso é a base para a segunda pesquisa deste trabalho, que compreende o estudo da dinâmica da organização, que envolve os conceitos, as regras de negócio, os processos, os controles, e as ferramentas tecnológicas (sistemas, planilhas de apoio etc.) que suportam as operações, e que impactam direta ou indiretamente os processos, os custos e os controles relacionados à movimentação de produtos ao longo da cadeia de abastecimento. Esta pesquisa também descreve como as operações atuais interferem, e até mesmo comprometem, a implantação das ações que traduzem as estratégias corporativas para expansão da marca, pois há uma necessidade premente de se buscar a otimização de processos e redução dos custos totais para fazer frente aos principais concorrentes que já iniciaram um grande movimento de internacionalização como forma de reduzir seus custos de aquisição de matéria prima através de acesso à fornecedores de diversos países.

Esta pesquisa foi o resultado de um levantamento realizado pelo autor, durante o período em que trabalhou organização utilizada como estudo de caso.

3.1. Introdução

A organização utilizada como base de estudo de caso é uma empresa inserida no mundo dos negócios de moda feminina, atuando exclusivamente no mercado nacional. O mix de produtos compreende as categorias de calçados, bolsas e acessórios. Entretanto, este trabalho foca nas categorias de calçados e bolsas, que juntas representam 95% das quantidades de peças vendidas nas redes

de lojas de franquias e multimarcas e 96% em termos de participação em valores de vendas.

O público alvo feminino está situado na faixa etária de 15 a 35 anos, com foco nas classes econômicas A, B e C+, que busca novidades, produtos modernos, diferenciados, despojados, sintonizados com as tendências da moda internacional, e, principalmente, originais tanto em estilo como na utilização de matéria prima, o que exige altos investimentos em pesquisa de estilo, construção de sapatos, e principalmente matérias-primas, conforme detalhamento mais adiante.

Em função das exigências deste público alvo em seguir as tendências dos principais centros internacionais de moda, existe uma característica comum entre as marcas nacionais inseridas no mercado de moda feminina em adotarem estilos de produtos e matérias primas muito semelhantes nas coleções, pois se baseiam nos principais centros de moda internacionais que ditam as tendências das coleções. Como consequência, o cronograma de lançamento de moda das coleções é quase que um padrão adotado pelas organizações inseridas neste mercado.

Desta forma, a agilidade na disponibilização dos produtos nas lojas é um pré-requisito fundamental para manutenção da imagem de marca lançadora de moda, pois o lançamento de uma coleção antes dos demais concorrentes é um fator determinante para o sucesso da coleção, e, principalmente, para consolidar a marca com a imagem de vanguarda da moda, fundamental para este ambiente mercadológico altamente concorrido.

Existem outras características importantes que regem este mercado de moda feminina, principalmente se for considerado o público alvo. A primeira é a rápida resposta às ações de *marketing* que, normalmente, se restringem ao ambiente de loja através de *banners*, utilização de adesivos nas vitrines para exposição do tema da coleção e distribuição interna de catálogos que apresentam os principais itens da coleção e os produtos imagem que carregam o tema da coleção. Outra forma utilizada para divulgação dos produtos da coleção é a distribuição de catálogos por correio aos principais clientes cadastrados, sob responsabilidade de cada loja, que mantém uma relação destes clientes na própria loja. Em algumas localidades, de acordo com o público alvo, a utilização de propaganda através de *outdoor* é muito bem aceita pelo público alvo local e apresenta impactos positivos nas vendas.

Outra forma de publicidade muito utilizada para este público alvo, que desperta interesse e aumenta a procura de produtos nas lojas, traduzindo-se em excelentes vendas, é a participação em eventos especializados, como a São Paulo Fashion Week (SPFW) e Fashion Rio, que se destinam a desfile de moda com as principais marcas e modelos nacionais e internacionais, e são considerados plataformas de lançamento das coleções das principais *grifes* de moda no Brasil.

Existem outros canais de *marketing*, tais como: a inserção em revistas especializadas de moda; seções de moda de importantes jornais; editoriais de moda; sites na internet; patrocínio em eventos culturais; e apoio a eventos ou organizações associadas a movimentos ecológicos.

A segunda característica marcante, e que não pode deixar de ser considerada em quaisquer estudos que envolvam, ou são impactados pelo comportamento de clientes neste ambiente mercadológico, é a “compra por impulso”, que conforme Braga et al. (2004, pág. 2) “representa uma das maiores oportunidades para alavancar a venda através de ações nos pontos de venda que estimulem o consumo. A compra por impulso é um processo decisório, não planejado e muito rápido. Essa compra pode ocorrer pelo fato do consumidor ter admirado uma boa oferta, ter se lembrado de alguma necessidade, ter visto algum comercial que o fez lembrar do produto ou ainda ter um impulso provocado pela visão de um produto desconhecido que ele julgue útil e necessário. Na verdade, a compra por impulso é a quebra de um padrão habitual, onde a decisão final de compra é feita no ponto de venda”.

Ainda Braga et al. (2004, pág. 2) ressaltam que pesquisas da organização POPAI-BRASIL (Point of Purchase Advertising International) indicam que 85% das compras realizadas pelos consumidores brasileiros são decididas no ponto de venda. Boa parte desta decisão é tomada por impulso. Neste caso, ocorre uma intenção planejada no inconsciente e os estímulos provocados pela ação da loja se expressam no impulso. Isto é, criam um súbito desejo, sem prévio planejamento. O consumidor tem o desejo da compra apenas porque viu a mercadoria exposta.

Conforme Ribeiro (2010, pág. 29), as compras por impulso dos brasileiros já movimentam R\$13,8 bilhões por ano. Nesse mesmo artigo, o especialista em economia comportamental, professor do Massachusetts Institute of Technology

(MIT), Ariely (2010, pág. 29), defende que as decisões de consumo são tomadas calcadas na emoção.

Segundo Underhill (1999, pág. 52), cada vez mais as decisões de compra estão sendo tomadas dentro da própria loja, pois os clientes têm renda disponível e mentes abertas e estão cedendo aos seus impulsos, e enfatiza que o papel do *merchandising* nunca foi tão grande, pois os produtos vivem ou morrem em função do que ocorre na área de vendas. Sendo assim, o ambiente da loja, que compreende disponibilidade de produto, comunicação clara e objetiva, e atendimento, tornou-se um dos principais fatores que influenciam as decisões de compra, característica da compra por impulso.

Christopher (1999, pág. 14) comenta “que no mercado de bens de consumo, a publicidade tem sido vista como um poderoso meio de construir uma expressiva vantagem a partir de diferenciação. Embora seja indubitável que a forte presença na mídia proporcione uma base para o sucesso no mercado, parece que cada vez mais as decisões de compra são tomadas no ponto-de-venda, o que nos leva a crer que estar na prateleira seja tão importante quanto estar na mídia”.

Em função do exposto, que, resumidamente, pode destacar a importância do *marketing* dentro do ambiente da loja como fator de estímulo de venda, da necessidade de lançar os produtos da coleção antes dos principais concorrentes, e do comportamento de compra por impulso ser uma característica marcante do público alvo da empresa em questão, está evidenciada a importância do sincronismo entre as ações de *marketing* nos pontos de venda, e a presença dos produtos nas lojas, obedecendo rigorosamente ao cronograma de lançamento mensal da coleção.

Em termos de segmentação das franquias, conforme detalhado no Capítulo 2, esta rede de moda feminina, utilizada como estudo de caso, pode ser classificada como:

- Tipo de Participação do Canal: franquia de produto;
- Processo de Expansão (ou Geográfica): franquia formatada;
- Modalidade de Negócio ou Tipo de Utilização do Ponto Comercial: individual para a rede de franquias e “*shop in shop*” (ou multimarcas) no caso da rede de multimarcas;

- Natureza dos Serviços Prestados pelo Franqueador à Rede: franquia de 3ª geração;
- Modelo de Remuneração ao Franqueador: franquia mista.

3.2.

Terminologia

Neste item estão descritos os principais termos relacionados a uma empresa de moda feminina, bem como alguns termos logísticos importantes para o entendimento da dinâmica deste tipo de negócio:

- AVIAMENTOS (ou Adornos) - São algumas peças personalizadas que compõem os produtos, tais como: ilhós, etiquetas, puxadores, chaveiros, fitas, elásticos, presilhas etc., cuja responsabilidade de desenvolvimento e aquisição é do franqueador, que são vendidos aos fornecedores (com margem suficiente apenas para cobrir os custos de frete), em quantidades suficientes para que estes possam produzir os produtos conforme as especificações técnicas e as quantidades compradas pelas lojas das redes de franquias e multimarcas;
- BOOK DA COLEÇÃO - É um manual que contém todas as informações dos produtos da coleção, que compreende fotos, preços de custo, preço de venda e, principalmente um descritivo (*briefing*) com as informações necessárias para dar subsídios aos vendedores das lojas para argumentação com clientes, para associar os produtos expostos com as tendências da moda internacional, em termos de *design*, cores e matéria-prima, que objetivam alavancar as vendas da marca;
- CIF (Cost, Insurance and Freight) - O frete é considerado como CIF quando a responsabilidade pelo pagamento das despesas de frete é do fornecedor, que já inclui no preço do produto estes custos. Dentro do contexto de rede de franquias, esta modalidade tem a vantagem de facilitar o cálculo e garantir o mínimo de margem bruta (*Mark-up*) pelo franqueador, quando da formação do preço de venda;
- CATÁLOGO DA COLEÇÃO - É um instrumento de *marketing* que compreende um caderno que contém as fotos dos principais produtos da coleção, incluindo os produtos imagem, que carregam o tema da coleção, e os mais vendidos durante o evento de apresentação e oferecimento à rede de lojas de franquias;

- **COLEÇÃO** - São consideradas duas coleções por ano, que se caracterizam por um conjunto de produtos específicos de acordo com as estações, outono/inverno e primavera/verão, com vigência nos meses março a julho, e setembro a março, respectivamente. Os meses de fevereiro e agosto são estrategicamente utilizados para promover a liquidação dos produtos da estação anterior, como forma de reduzir, ou, preferencialmente, eliminar os estoques, e assim permitir a exposição dos produtos da nova coleção. Para cada coleção é definido um tema (futebol, tucano, caveira, flores tropicais etc.), que é utilizado em alguns poucos produtos, denominados imagem, que carregam os conceitos da coleção. Este tema também é utilizado como base no desenvolvimento das peças campanhas de *marketing* (catálogo, *banners*, *outdoors* adesivos de vitrine etc.);
- **CRONOGRAMA DA COLEÇÃO** - Sob responsabilidade do franqueador, o cronograma apresenta todas as etapas envolvidas no lançamento da coleção, desde a pesquisa de tendências de moda, definição dos produtos da coleção (sortimento) e datas dos lançamentos mensais, o *showroom* para apresentação da coleção às lojas da rede (franquias e multimarcas), a fabricação de produtos e envio para as lojas (de acordo com os lançamentos mensais da coleção), desenvolvimento e distribuição das peças de *marketing* para as lojas, e finalmente o período de liquidação;
- **ENTRADA MENSAL** - Os produtos de uma coleção são agrupados para serem lançados durante os meses de vigência da coleção, denominadas entradas mensais, de forma a criar o conceito de novidade, fundamental para atrair o público feminino, foco desta rede de franquias. Por exemplo, a coleção de outono/inverno contempla lançamentos nos meses de março, abril, maio, junho e julho. É importante ressaltar que “entrada mensal”, no contexto de moda, corresponde ao mês de lançamento no mercado com a disponibilidade dos produtos nas lojas da rede de franquias, e que as chegadas de produtos às lojas ocorrem no mês anterior ao lançamento. No caso da rede de lojas de multimarcas os lançamentos ocorrem no mês seguinte;
- **FICHA TÉCNICA** (ou Especificação Técnica Detalhada dos Produtos da Coleção) - É a documentação com os detalhes técnicos de todos os produtos da coleção: desenho técnico em várias perspectivas, variedade e combinação de

cores, material, tipo de costura, tipos de acabamentos, tipos e quantidades de aviamentos, preço de custo, preço de venda e mês de lançamento;

- **FOB (Free On Board)** - Neste caso a responsabilidade pelo pagamento das despesas de frete é do comprador. Esta modalidade ocorre quando a quantidade adquirida pelas lojas não atinge o mínimo estabelecido pelo fornecedor para aplicação do tipo de frete CIF;
- **MIX DE PRODUTOS (ou Sortimento)** - A denominação de mix corresponde à organização dos produtos da coleção por categoria (exemplo calçados) e subcategoria (exemplo sandália), as faixas de preço de acordo com o público alvo (baixo, médio e alto), as quantidades de variedades de produtos por categoria e subcategoria, e a definição dos produtos que serão lançados mês a mês;
- **PEÇAS IMAGEM** - São os produtos diferenciados dos demais produtos da coleção que utilizam as estampas com o tema da coleção, como exemplo, futebol, tucano, flores tropicais etc., que serão utilizados como base das peças promocionais (catálogos, *banners*, *outdoors*, adesivos de vitrine etc.);
- **PRAZO DE TRANSPORTE** - Intervalo de tempo decorrido entre a saída de um carregamento de sua origem até o destino;
- **REPOSIÇÃO DE PRODUTOS** - Um dos objetivos da apresentação da coleção através do *showroom* e feiras especializadas é fazer com que as lojas da rede de franquias e multimarcas efetuem as compras dos produtos da coleção de uma única vez, pois desta forma aumenta o poder de negociação do franqueador em buscar uma renegociação com os fornecedores em função dos volumes comprados, além de permitir que as ações de *marketing* possam focar nos produtos mais vendidos. Desta forma, a possibilidade de reposição de produtos, mesmo com um desempenho de venda acima da expectativa, não é considerada neste modelo de negócio;
- **SHOWROOM** - O ambiente que o franqueador organiza, normalmente utilizando os mesmos equipamentos de exposição existentes nas lojas, com os produtos da coleção, incluindo todas as variedades de cores, a sinalização do preço de custo e preço de venda, *mark-up*, quantidade mínima de compra para frete CIF, sinalização do mês de entrada, para apresentação à rede de franquias

é denominado de *showroom*. As franquias efetuam as compras dos produtos, informando as respectivas quantidades, durante esta apresentação. A apresentação da coleção para as lojas da rede multimarcas é efetuada através de feiras específicas, que objetivam, além da venda de produtos para as multimarcas que já fazem parte da rede da marca, buscar novas redes de multimarcas, para ampliar a penetração de novos mercados e, principalmente, aumentar a escala de compra, o que permite melhorar a negociação com os fornecedores.

3.3.

Modelo de Negócio e Estratégia de Expansão

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

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

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

3.4.

Rede de Lojas - Localização e Participação nas Vendas

As lojas, em sua maioria, tanto na rede de franquias como na rede de multimarcas, estão localizadas nas capitais dos estados, ou em cidades muito próximas das respectivas capitais. Dessa forma, para efeito deste trabalho, foram consideradas como localizadas nas capitais, sem prejuízo ao estudo, pois, como se pode observar no Capítulo 5, os resultados são analisados e avaliados pela

comparação dos resultados nos cenários atual e o proposto, não comprometendo desta forma as análises, a proposta e as conclusões.

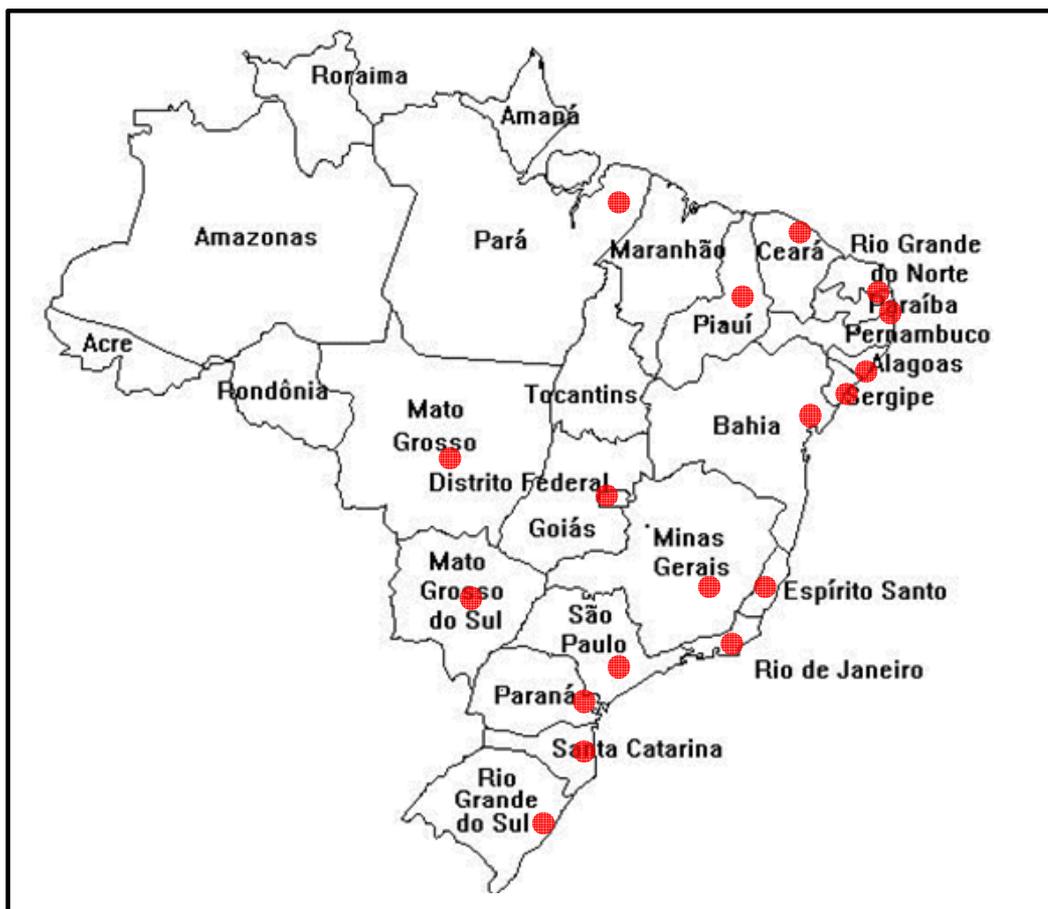
Para este estudo de caso foram consideradas as coleções outono/inverno e primavera/verão do ano de 2009.

Atualmente, as redes de lojas de franquias e multimarcas compreendem 99 lojas localizadas em 18 estados. O Quadro 7 apresenta a quantidade de lojas das duas redes por estado, e em seguida, o Mapa 1, com a sinalização em vermelho nas capitais dos estados onde há presença de loja.

Quadro 7 - Lojas por Estado

Cidade / Estado	Franquias	Multimarcas	Número de Lojas
São Paulo / SP	5	22	27
Rio de Janeiro / RJ	8	12	20
Belo Horizonte / MG	4	5	9
Curitiba / PR	1	7	8
Porto Alegre / RS	0	6	6
Salvador / BA	1	4	5
Vitória / ES	1	3	4
Teresina / PI		4	4
Florianópolis / SC		3	3
Cuiabá / MT	2		2
Brasília / DF	2		2
Belém / PA		2	2
Aracaju / SE		2	2
Recife / PE	1		1
Natal / RN		1	1
Maceió / AL		1	1
Fortaleza / CE	1		1
Campo Grande / MS	1		1
Total	27	72	99

Fonte: elaborado pelo autor



Mapa 1 - Localização das Lojas

Fonte: elaborado pelo autor com base em mapa político IBGE

3.5.

Fornecedores – Localização e Participação nas Vendas

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

A produção de bolsas está concentrada na cidade de Franca (SP), que representa 82% da demanda, e compreende quatro fornecedores.

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

Os pagamentos relativos à aquisição de produtos pelos franqueados e multímarcas são efetuados diretamente aos fornecedores, não tendo nenhuma interferência do franqueador neste processo.

O Mapa 2 apresenta a localização das cidades de Novo Hamburgo - RS e Franca - SP.



Mapa 2 - Localização dos Principais Fornecedores

Fonte: elaborado pelo autor com base em mapa político IBGE

3.6.

Remuneração do Franqueador – Royalties e Outros Serviços

O pagamento ao franqueador, relativo à remuneração pelos serviços prestados, corresponde a um percentual do total dos faturamentos de produtos dos fornecedores aos franqueados e multímarcas, que não estão embutidos nos custos dos produtos.

Existem outros serviços que, conforme cláusulas contratuais, são cobrados pelo franqueador aos franqueados, tais como: catálogos da coleção, reorganização de *layout* de loja, treinamentos adicionais, verba de propaganda.

O franqueador ainda cobra do franqueado uma taxa de adesão para as lojas da rede de franquias.

3.7.

Concorrência e Internacionalização de Marcas

Os principais concorrentes neste segmento de mercado já operam no mercado internacional através de rede de lojas de franquias, proporcionando ganhos de escala e produtividade, além de permitir acesso mais rápido às tendências de moda através da participação de eventos nos principais centros de moda: Paris, Milão, Londres e Nova York. A consequência é a redução dos custos de pesquisa de estilo e matérias-primas para desenvolvimento das coleções, bem como acesso aos diversos centros produtivos mundiais, ampliando a carteira de fornecedores, que muitas vezes gozam de benefícios fiscais em seus países, propiciando uma relação de custo e benefício mais vantajosa em relação aos fornecedores nacionais, reduzindo de forma acentuada os custos e os tempos envolvidos na fabricação de produtos.

Estes fatos são evidenciados pelos preços praticados pelas lojas da rede concorrente com atuação no mercado internacional, comprovadamente mais baixos que os praticados pela empresa em questão, mesmo com toda a dificuldade natural de estabelecer um padrão de comparação entre os produtos de moda, devido a diferenças de estilo, padronagem, cores etc.

Segundo Lambim, apud Vicente (2009, pág. 14), “a globalização dos mercados obriga as empresas a tomarem uma direção única para a sua expansão ou até mesmo a sua sobrevivência. Não resta outra opção para as empresas, ou elas internacionalizam suas operações e tornam-se empresas sem fronteiras, ou poderão sumir frente à concorrência de empresas que atuam em diferentes pontos do planeta”.

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

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

Vicente (2009, pág. 84) menciona o caso da internacionalização da empresa Arezzo, como a marca de maior destaque no varejo de calçados de moda feminina da América Latina. A rede de varejo da empresa abrange um total de 227 lojas, sendo 14 próprias e o restante operada pelo sistema de franquia, distribuídas em mais de 90 municípios em todos os estados brasileiros, e em mais de cinco países.

Khauaja (2009, pág.189) menciona o caso da Via Uno, marca de calçados e acessórios femininos, que conta com cerca de 250 lojas nos cinco continentes, sendo 150 lojas no Brasil e as demais no exterior.

As empresas com atuação exclusivamente nacional devem buscar constantemente a redução dos custos diretos e indiretos envolvidos em suas operações, através de melhorias contínuas com foco na eficiência e eficácia em todos os processos, e, certamente, os custos logísticos representam uma das maiores fontes de oportunidades e contribuição para isso. Conforme Ballou (1995, pág.19), o comércio entre países e entre regiões de um mesmo país é frequentemente determinada pelo fato de que diferenças nos custos de produção podem mais do que compensar os custos logísticos necessários para o transporte entre regiões.

3.8.

Preço de Custo, Formação de Preço de Venda e Abrangência

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

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

4,5% do valor do produto, já incluindo uma parcela de incerteza das quantidades efetivamente adquiridas pelos franqueados ou multimarcas.

No caso de aquisição de produtos em quantidades inferiores ao mínimo estabelecido, o fornecedor repassa as despesas de frete para a loja. Nesse caso, a regra de garantia de *mark-up* mínimo pelo franqueador não se aplica.

3.9. Coleção

As coleções são os pilares de todo o planejamento das atividades de uma empresa de moda feminina, determinando os prazos de todas as fases, desde a pesquisa de tendências da moda internacional nos principais centros de referência, até o período de liquidação dos produtos para a entrada da nova coleção.

Da mesma forma como os lançamentos dos produtos da uma determinada coleção são quase que simultâneos nas cadeias de lojas das diversas marcas de moda feminina, a liquidação também ocorre simultaneamente quando quaisquer eventos externos sinalizam a queda de vendas, como exemplo clima ou fatores econômicos. O que ocorreu recentemente, conforme reportagem de Delmas (2010, pág. 26), que sinalizou que as *grifes* femininas já estão oferecendo descontos de até 70% na coleção do inverno. E neste caso é importante observar o movimento do mercado para estas ações, e, principalmente ter agilidade para reagir, como exemplo a antecipação do lançamento de produtos dos próximos lançamentos mensais da coleção.

Existem basicamente duas coleções durante o ano, outono/inverno e primavera/verão. As estações orientam os produtos da coleção, como exemplo, botas e sapatos fechados, cores mais sóbrias, uso de camurça e veludo, são mais presentes na coleção outono/inverno, enquanto que na coleção primavera/verão a presença de sandálias rasteiras, sapatos baixos, cores vibrantes, estampas florais são mais evidentes. Da mesma forma, as estações orientam as características das bolsas. Na coleção de primavera/verão a presença de bolsas mais despojadas, o uso de cores mais abertas são presenças marcantes, enquanto que na coleção outono/inverno predominam as cores mais sóbrias, como preto, cinza escuro, marrom e outras cores em tons mais escuros (fechados).

Em função do perfil do público alvo da marca, cuja característica marcante é o comportamento de compra por impulso, que responde muito bem a lançamentos

de produtos, associados a ações de *marketing* no ambiente da loja, os produtos da coleção são agrupados em lançamentos mensais, de forma a criar um fluxo de clientes nas lojas, que buscam constantemente novidades.

Os lançamentos de produtos da coleção para a rede de lojas multimarcas ocorrem no mês seguinte aos lançamentos na rede de lojas franqueadas, como forma de privilegiar as mesmas, pela exclusividade. É importante ressaltar que as lojas da rede de multimarcas não têm obrigatoriedade de fazer a liquidação de produtos no mesmo período das lojas da rede de franquias.

O Quadro 8 mostra um cronograma de lançamentos mensais das coleções para as redes de lojas franqueadas e multimarcas. Os produtos são entregues nas Lojas na última quinzena do mês anterior ao mês de lançamento.

Quadro 8 - Cronograma de Lançamento Mensal das Coleções

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

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme citado anteriormente, toda a dinâmica de uma empresa de moda feminina gira em torno das duas coleções anuais, que orientam todas as etapas envolvidas, sendo assim, será apresentada uma visão geral dos macros processos de uma coleção, tomando como base a coleção primavera / verão da rede de franquias.

A Figura 2 mostra o macro-fluxo dos processos envolvidos na coleção primavera / verão, e em seguida um resumo dos objetivos de cada atividade.

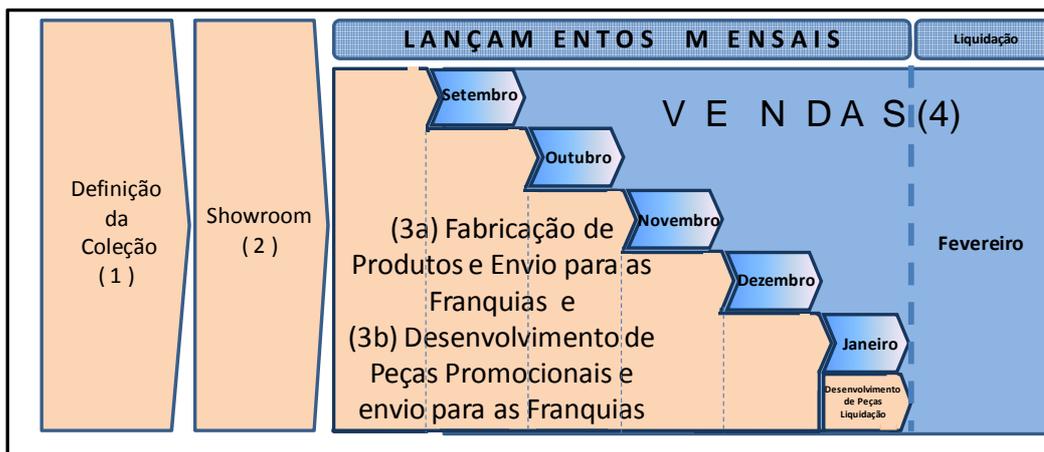


Figura 2: Macro-fluxos dos Processos – Coleção Primavera/Verão

Fonte: elaborada pelo autor

- 1) Definição da Coleção: tem como objetivo a definição do mix da coleção (peças piloto aprovadas, os preços de custo e venda definidos), e a relação dos produtos por mês de lançamento;
- 2) Showroom: objetiva a apresentação da coleção aos franqueados, para que escolham os produtos e quantidades a serem adquiridas. Após as compras de todas as lojas, os pedidos são consolidados por fornecedor e produto para envio aos fornecedores, para que planejem e iniciem a produção dos produtos da coleção;
- 3) Fabricação de Produtos e Desenvolvimento de Peças Promocionais: estas duas atividades ocorrem mensalmente e em paralelo:
 - a. Fabricação de Produtos e Distribuição para as Franquias: os fornecedores produzem os produtos e enviam aos franqueados, de acordo com o cronograma de lançamento mensal;
 - b. Desenvolvimento das Peças Promocionais: o franqueador desenvolve as peças da campanha de *marketing* (*banner*, cartazes, catálogos, adesivos de vitrine etc.), e define a exposição da coleção nas lojas, e enviam para as franquias as peças promocionais, bem como a orientação da exposição.
- 4) Vendas: Esta etapa é de responsabilidade das lojas, que devem organizar os produtos nos expositores e as peças promocionais, conforme orientação do franqueador, e executar as ações de venda da coleção, de acordo com os padrões de atendimento estabelecidos pelo franqueador.

O último mês de uma coleção é destinado para a liquidação dos produtos, quando as lojas franqueadas devem organizar os expositores, as peças promocionais e remarcar os preços de venda, conforme orientação do franqueador, objetivando a eliminação dos estoques da coleção para permitir a entrada dos produtos da próxima coleção. Esta ação de liquidação ocorre apenas para as lojas da rede de franquias, ou seja, as lojas da rede de multibrands não são obrigadas a seguir este calendário, mesmo porque recebem os produtos da coleção no mês seguinte ao lançamento na rede de franquias.

3.10.

Detalhamento dos Processos

Com o objetivo de permitir o entendimento mais detalhado acerca da dinâmica da empresa de moda em questão, serão detalhados os principais processos envolvidos que, de alguma forma estão relacionados ou influenciam no modelo logístico atual, bem como podem ser de alguma forma melhorado à luz do novo modelo logístico proposto no Capítulo 4.

Sendo assim, especificamente os processos de exposição e venda de produtos da coleção e liquidação não serão detalhados devido a sua essência e, principalmente, pelo fato da reduzida influência nos modelos logísticos atuais, e proposto.

A Figura 3 apresenta uma visão geral dos processos e seus encadeamentos relativos a uma coleção, e serão detalhados em seguida.

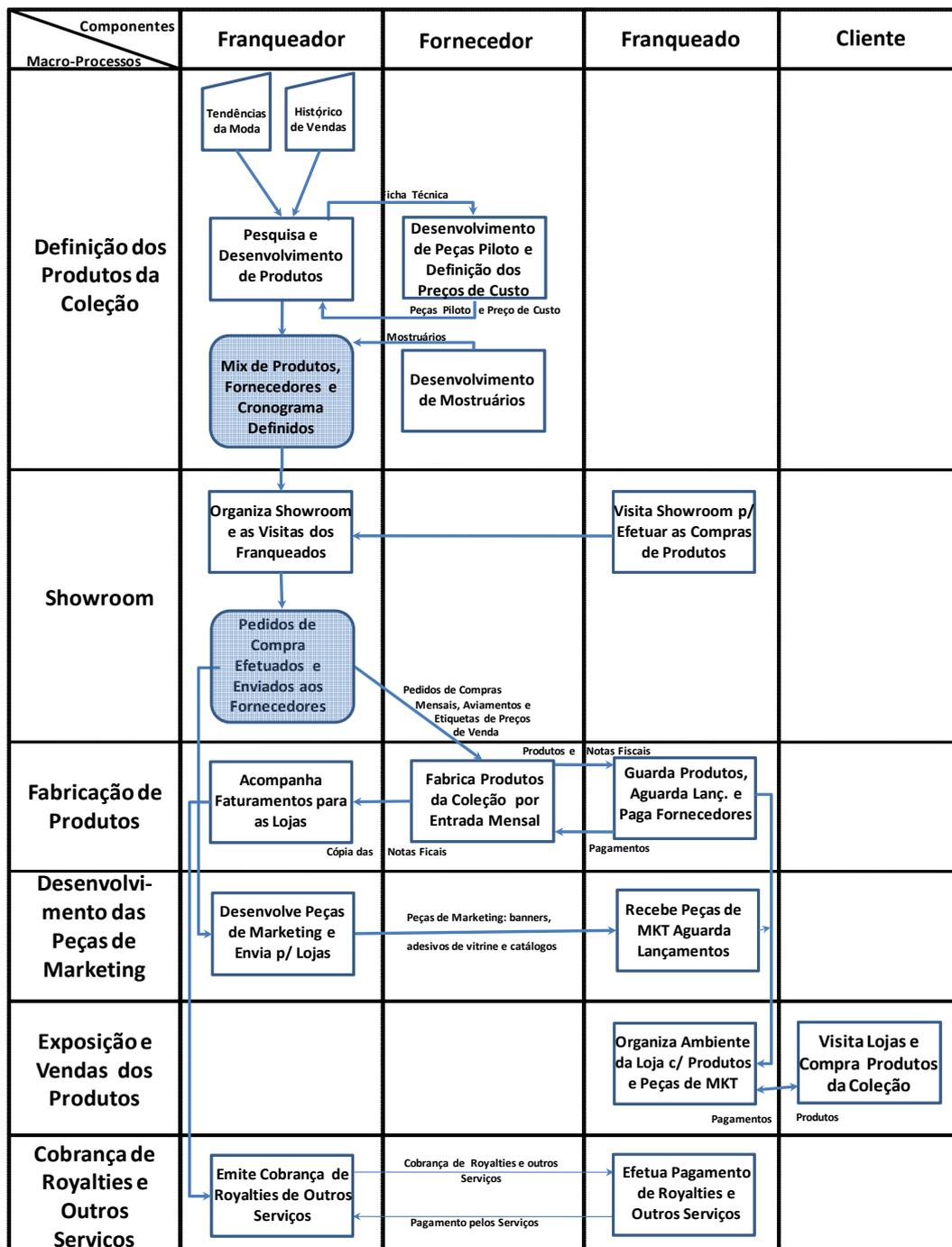


Figura 3: Macro-Processos da Coleção

Fonte: elaborado pelo autor

3.10.1. Definição dos Produtos da Coleção

Este processo é um dos mais importantes para o sucesso da coleção, pois os responsáveis pelas escolhas dos modelos, estilos e matérias primas devem ter a capacidade de perceber e identificar as tendências da moda internacional, sem, contudo fazer cópias dos modelos, sob risco de problemas por questões de ética e propriedade intelectual.

A escolha do tema que vai orientar as estampas dos produtos imagem, que serão amplamente explorados nas peças de *marketing*, também é determinante para o sucesso da coleção, pois deve ser percebido e aceito pelo público alvo como um diferencial da coleção, pois será o mote das ações de *marketing*.

A Figura 4 apresenta as atividades e os procedimentos relativos ao processo em questão. O resultado final é a definição do mix de produtos da coleção, os preços de custo e de venda, os respectivos fornecedores definidos e o cronograma detalhado da coleção estabelecido, com os lançamentos mensais.

Considerações sobre este processo

Normalmente, para uma coleção são desenvolvidos cerca de 250 produtos entre calçados e bolsas, mas efetivamente, apenas 75% são selecionados para composição do mix de produtos. Os demais produtos não são utilizados por vários motivos, como exemplo o preço de venda muito alto e fora das faixas de preços definidos para a coleção ao se aplicar o *mark-up* ao custo de produção estabelecido pelo fornecedor.

As negociações com fornecedores para garantir o *mark-up* incluem alterações de feitios, tipos de costuras, acabamentos, aviamentos sem a logomarca da marca e quantidades mínimas de aquisição por parte da rede, de forma a reduzir os custos fixos envolvidos na produção, tal como as “facas”, que são os moldes no formato do sapato que cortam o couro no formato determinado para confecção dos mesmos, pois o seu custo tem um peso considerável na formação dos custos de calçados.

Atividades	Procedimentos
Pesquisar Tendências da Moda	<ul style="list-style-type: none"> • Visita aos centros da moda (Nova York, Paris, Milão etc.), • Pesquisa em revistas e publicações especializadas, • Pesquisa as tendências da moda na internet, • Pesquisa e / ou desenvolve novas matérias prima.
Desenhar Produtos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenha as peças da nova coleção, • Define e desenha o tema da coleção para estampa das "peças imagem", • Esboça as especificações técnicas dos produtos.
Enviar Especificações Técnicas p/ Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Detalha as especificações técnicas, anexando exemplos de matérias primas novas e / ou cores novas, • Envia fichas técnicas para fornecedores com os respectivos aviamentos.
Desenvolver Peças Piloto (Fornecedor)	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara as peças piloto, com base nas especificações técnicas, • Define os preços de custo e quantidades mínimas de produção e quantidades mínima para utilização de frete CIF, • Envia peças piloto, preços de custo e quantidades mínimas de produção e frete CIF para o franqueador.
Definir o Mix de Produtos da Coleção	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece as faixas de preço de venda das categorias / subcategorias de acordo com o público alvo, • Define os produtos por faixa de preço, estabelecendo custos máximos para garantir o mark-up mínimo, • Define o cronograma de entrada mensal da coleção.
Negociar com Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Negocia com fornecedores a redução de custos, podendo alterar composição do produto (matéria prima, aviamentos, acabamentos etc.), para garantir o <i>mark-up</i>, atualiza especificação técnica de produtos, • Define quais os fornecedores serão responsáveis por cada produto e envia as amostras aprovadas, com as alterações negociadas, e envia para fornecedores a ficha técnica atualizada.
<p align="center">Objetivo: Mix de produtos da coleção (incluindo preço de custo e venda), fornecedores definidos e cronograma macro da coleção estabelecido.</p>	

Figura 4: Detalhamento do Processo Definição dos Produtos da Coleção

Fonte: elaborado pelo autor

3.10.2. Showroom

O *showroom* é um ambiente organizado pelo franqueador para apresentação dos produtos da próxima coleção. Normalmente, este ambiente é criado dentro das instalações do franqueador para apresentação às lojas da rede de franquias, com equipamentos (iluminação, suportes, *displays* de preço etc.) e expositores

semelhantes aos utilizados nas lojas. Os produtos são organizados nos expositores de forma semelhante como irão ficar nas lojas quando do seu lançamento, e incluem sinalização sobre os meses em que serão lançados.

No caso de lojas da rede de multimarcas o mix de produtos é menor, em função dos espaços reduzidos nas lojas. A apresentação da coleção ocorre em feiras específicas para este fim, onde se busca principalmente ampliar a quantidade redes de multimarcas, aumentando assim a penetração no mercado.

O objetivo principal do *showroom* é a definição pelas lojas dos produtos e respectivas quantidades a serem adquiridas para a próxima coleção, para todos os lançamentos mensais.

Especificamente para as lojas da rede de franquias, o franqueador elabora previamente um orçamento de compras e vendas, considerando a venda histórica dos produtos por categorias e subcategorias, e as variações de preço entre as coleções e, principalmente, os cenários da economia nacional. É importante ressaltar que este orçamento serve apenas para orientar as lojas durante as suas compras, pois a responsabilidade pelas decisões de compras, tanto do produto como as quantidades, e suas conseqüências são exclusivamente das lojas.

A Figura 5 apresenta as atividades e os procedimentos relativos ao processo em questão. O resultado final são os pedidos de compras do todas as lojas da rede de franquias disponíveis para os fornecedores.

Considerações sobre este processo

Durante o *showroom* são utilizadas planilhas para o registro das compras de produtos pelas lojas franqueadas, onde constam todos os produtos da coleção, e respectivos meses de lançamento.

Ao final do *showroom* as planilhas (uma para cada unidade franqueada) são consolidadas, e em seguida são apuradas as vendas por fornecedor, produto e quantidade para envio aos fornecedores. Em seguida, os pedidos são registrados no sistema corporativo.

Atividades	Procedimentos
Desenvolver Peças de Mostruário (Fornecedores)	<ul style="list-style-type: none"> • Produzem os mostruários de todos os produtos, incluindo as variedades de cores, conforme especificação técnica e ajustes negociados, • Envia as amostras para o franqueador.
Organizar Showroom	<ul style="list-style-type: none"> • Recebe dos fornecedores os mostruários, • Organiza o showroom, de acordo com as entradas mensais, • Monta o cronograma de visita dos franqueados, • Prepara uma sugestão de orçamento de compras e vendas de cada franquia, para ser utilizada como referência para as compras.
Definir Produtos e Quantidades a Serem Adquiridas (Franquias)	<ul style="list-style-type: none"> • Os franqueados definem os produtos e quantidades desejadas, registrando em planilhas, • Durante o Showroom são efetuadas consolidações das compras por categoria, sinalizando as distorções em função das participações históricas por categoria e subcategoria.
Finalizar as Compras para cada Franquia	<ul style="list-style-type: none"> • Emite duas vias do relatório de pedido de compra com os produtos e quantidades, • O franqueado assina as duas vias e deixa uma das vias com o responsável pelo showroom, • Transcreve os pedidos de compra para o sistema corporativo.
Finalizar Showroom	<ul style="list-style-type: none"> • Consolida as compras por produto / fornecedor, e separa aviamentos e etiquetas de preços de venda, de acordo com as fichas técnicas dos produtos e quantidades compradas, • Envia para os fornecedores os pedidos de compra em planilha, os aviamentos, as etiquetas de preço de venda e as consolidações por produto.
Objetivo: Pedidos de compra mensal por franquia de toda a coleção entregues aos fornecedores	

Figura 5: Detalhamento do Processo Compras de Produtos pelas Franquias

Fonte: elaborado pelo autor

3.10.3.

Fabricação de Produtos e Desenvolvimento de Peças de Marketing

Conforme citado anteriormente, estas duas etapas ocorrem simultaneamente, para cada lançamento mensal de produtos da coleção, sendo que o catálogo é desenvolvido uma única vez e é disponibilizado no primeiro mês de lançamento da coleção:

- a) Fabricação de Produtos e Envio aos Franqueados

Com base no relatório consolidado de compras por produto, os fornecedores adquirem as matérias primas necessárias para a fabricação dos produtos (couro, solas, colas etc.).

Os fornecedores iniciam a produção, com base nos pedidos de compras efetuados pelas lojas, observando o cronograma de lançamento mensal, priorizando a produção e envio dos produtos para as lojas mais distantes.

A Figura 6 apresenta as atividades e os procedimentos relativos ao processo em questão. O resultado final esperado é a disponibilidade dos produtos nas lojas, de acordo com o cronograma de lançamento da coleção.

Considerações sobre este processo

Os fornecedores transferem a responsabilidade pelas entregas de produtos nas lojas para as transportadoras, mesmo quando as despesas de frete correm por conta destes (frete CIF), não existindo uma continuidade de utilização de transportadora, pois as decisões de escolha são pautadas no menor preço, e para isso a cada mês os fornecedores fazem pesquisa de preço de mercado.

Os fornecedores enviam uma cópia da nota fiscal através de fax para o franqueador, que é utilizada como base para o acompanhamento dos faturamentos para as lojas, e para as cobranças dos royalties para as lojas das redes de franquia e multimarcas.

Atividades	Procedimentos
Fabricar Produtos (Fornecedores)	<ul style="list-style-type: none"> • Produzem os produtos de acordo com os pedidos de compras, e cronograma de lançamento da coleção, e sobretudo, considerando as distâncias entre a fábrica e a franquia, • Enviam para o franqueador três pares de sapatos para teste de calce, • Enviam produtos aos franqueados, e cópia da nota fiscal para franqueador via fax.
Testar qualidade dos calçados	<ul style="list-style-type: none"> • Recebem das fábricas os calçados para teste de calce, • Fazem os testes de uso e comparação com as peças piloto e especificações técnicas, • Enviam para as fábricas os laudos de análise de teste de calce, para, se for o caso, ajustar a linha de produção, antes dos envios para as lojas.
Receber Produtos dos Fornecedores (Franquias)	<ul style="list-style-type: none"> • Recebem as entregas e conferem com a nota fiscal e o pedido original recebido no showroom. • Sinalizam as divergências e registram nas notas fiscais, e se for caso, devolvem os produtos, informam os problemas ao franqueador, • Armazenam os produtos aguardando as datas de lançamento.
Acompanhar os Faturamentos de Produtos p/ Franquias	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha os faturamentos de produtos dos fornecedores para as franquias, de acordo com os pedidos de compra, atualizando planilha de controle, • Cobra ações dos fornecedores para garantir entrega de produtos para as franquias, de acordo com o cronograma da coleção de lançamento detalhado.
Atualizar informações das entregas (Fornecedores)	<ul style="list-style-type: none"> • Recebem das transportadoras os canchotos das notas fiscais assinados e com as anotações de divergências e, se for caso, com os produtos retornados.
Objetivo: Produtos disponíveis nas franquias de acordo com o cronograma mensal de lançamento.	

Figura 6: Detalhamento do Processo Fabricação de Produtos e Envio para as Lojas

Fonte: elaborado pelo autor

b) Definição e Distribuição de Peças Promocionais

As ações de *marketing* têm dois grupos de produtos como focos principais, o primeiro diz respeito aos produtos imagem que carregam o tema da coleção, e o segundo grupo são os itens mais vendidos durante o *showroom*, pois desta forma as ações promocionais corporativas podem ser potencializadas, uma vez que os produtos mais vendidos podem estar presentes em um número maior de lojas da rede.

Os catálogos são desenvolvidos e oferecidos para compra pelas lojas da rede de franquias apenas no primeiro mês de lançamento, pois contempla os produtos

mais vendidos da coleção, independente do mês de lançamento, pois desta forma cria uma expectativa nos clientes e um desejo dos mesmos em visitar a loja frequentemente em busca de lançamentos.

Para definição dos padrões de exposição da coleção é definida uma loja da rede para ser utilizada como exemplo para ensaio das exposições de produtos e peças de *marketing*. Em seguida, uma documentação com orientação de exposição de produtos nas lojas é enviada para todas as lojas da rede de franquias, respeitando as características de cada loja: número e tamanho de vitrines, número e tamanho de expositores, número de portas etc.

A Figura 7 apresenta as atividades e os procedimentos relativos ao processo em questão. O resultado final esperado é a disponibilidade das peças de *marketing* desenvolvidas e entregues nas lojas de acordo com o cronograma da coleção.

Considerações sobre este processo

Apenas as franquias adquirem as peças promocionais (*banner*, cartazes, catálogos, adesivos de vitrine etc.), o que não ocorre com as multimarcas, devido aos altos custos de aquisição, e principalmente, por terem um sortimento disponível para compra muito reduzido, além de não terem a obrigatoriedade de adquirir produtos imagem que carregam o tema da coleção, que são utilizados como base para o desenvolvimento das peças de *marketing*.

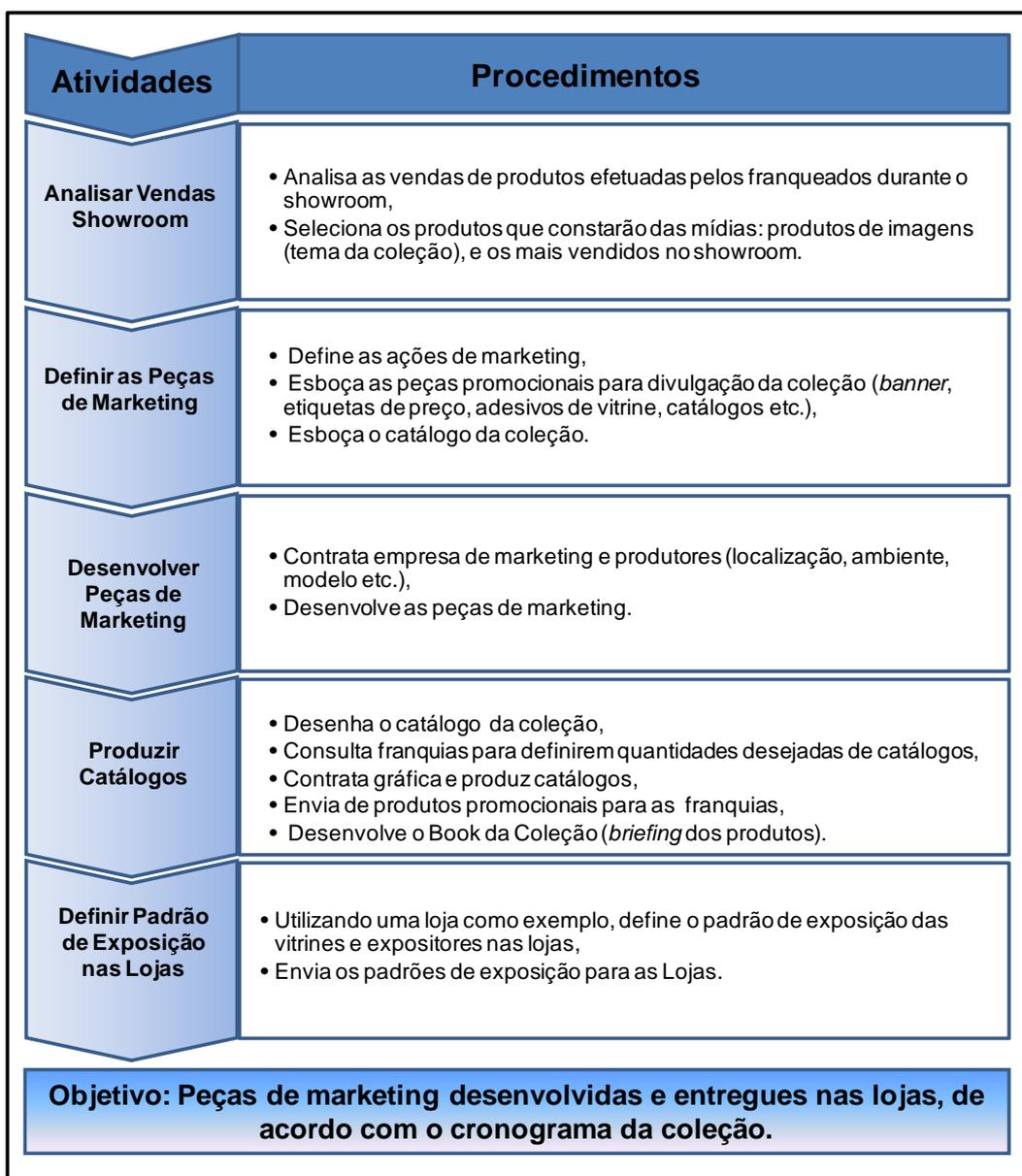


Figura 7: Detalhamento do Processo Desenvolvimento e Distribuição de Peças Promocionais para as Lojas

Fonte: elaborado pelo autor

3.10.4. Cobrança de Royalties, Verbas de Promoção e Demais Serviços

A cobrança de royalties e verbas de propaganda efetuada pelo franqueador é mensal e se baseia nos faturamentos de produtos dos fornecedores a rede de lojas de franquias e multimarcas, e para isso os fornecedores enviam um fax com a cópia das notas fiscais para o franqueador.

No caso da rede de lojas de franquias, além da cobrança de royalties e verbas de propaganda podem existir outros serviços prestados pelo franqueador, como exemplo, treinamentos adicionais, organização dos produtos nos expositores

(*layout*), e também as peças de *marketing*, como *banners*, catálogos, e adesivos de vitrine, cobranças estas previstas em contrato.

A Figura 8 detalha o processo de cobrança de royalties e demais serviços.



Figura 8: Detalhamento do Processo Cobrança de Royalties, Verbas de Propaganda e Demais Serviços Prestados à Rede

Fonte: elaborado pelo autor

Considerações sobre este processo

As cobranças de royalties e verba de propaganda são efetuadas exclusivamente com base no faturamento dos fornecedores às lojas da rede de franquias e multimarcas, não existindo qualquer comunicação por parte das franquias e multimarcas sobre quaisquer irregularidades nas entregas dos produtos, tais como diferença de quantidades faturadas versus as quantidades efetivamente entregues, problemas de qualidade de produtos que possam ser identificadas no ato do recebimento (como exemplo, manchas e problemas de acabamento), troca de produto ou de tamanho.

Desta forma, existem questionamentos por parte das lojas (franquias e multimarcas) sobre a base utilizada para cobrança de royalties e verbas de propaganda, com os problemas identificados no ato do recebimento, pois estes não são comunicados pelas lojas das redes e, da mesma forma pelos fornecedores, que buscam de alguma forma resolver estes problemas diretamente com as lojas.

3.11. Movimentação de Produtos

As quantidades de produtos (calçados e bolsas) movimentadas nas coleções de outono/inverno e primavera/verão relativas ao ano de 2009 foram utilizadas como base deste estudo e, conforme citado anteriormente, as duas redes de lojas de franquias e multimarcas são apresentadas de forma consolidada, e agrupadas por cidade origem (centro produtivo) e por cidade destino (capitais).

Os meses se referem às entregas nas Lojas, ou seja, o mês anterior ao lançamento.

3.11.1. Calçados

As quantidades de calçados fabricados pelos fornecedores localizados em Novo Hamburgo (RS) e entregue nas lojas das redes de franquias e multimarcas são apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Quantidade de Calçados Distribuídos para as Lojas a Partir de Novo Hamburgo (RS)

Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	68	65	65	41	33	-	60	57	57	36	29
BA / Salvador	5	819	669	664	485	295	51	721	589	585	427	259	45
CE / Fortaleza	1	502	345	345	236	142	-	442	304	304	207	125	-
DF / Brasília	2	1.614	1.109	1.109	757	454	-	1.420	976	976	666	400	-
ES / Vitória	4	391	409	403	318	194	67	345	360	355	280	171	59
MG / Belo Horizonte	9	1.443	1.169	1.162	846	512	85	1.270	1.029	1.022	744	451	75
MS / Campo Grande	1	334	230	230	157	94	-	294	202	202	138	83	-
MT / Cuiabá	2	570	392	392	267	161	-	502	345	345	235	141	-
PA / Belém	2	-	71	68	68	43	34	-	63	60	60	38	30
PE / Recife	1	730	502	502	342	206	-	643	442	442	301	181	-
PI / Teresina	4	-	95	91	91	57	46	-	83	80	80	50	40
PR / Curitiba	8	443	508	500	403	247	98	390	447	440	355	217	86
RJ / Rio de Janeiro	20	3.766	2.900	2.888	2.064	1.246	149	3.315	2.552	2.541	1.816	1.097	131
RN / Natal	1	-	71	68	68	43	34	-	63	60	60	38	30
RS / Porto Alegre	6	-	283	271	271	170	136	-	249	239	239	150	120
SC / Florianópolis	3	-	118	113	113	71	57	-	104	100	100	63	50
SE / Aracaju	2	-	53	51	51	32	26	-	47	45	45	28	23
SP / São Paulo	27	3.079	2.776	2.750	2.077	1.262	317	2.710	2.443	2.420	1.827	1.110	279
Total geral	99	13.691	11.768	11.672	8.679	5.270	1.133	12.052	10.358	10.273	7.637	4.638	997

Fonte: elaborado pelo autor

As quantidades de calçados fabricados pelos fornecedores localizados em Franca (SP) e entregue nas lojas das redes de franquias e multimarcas são apresentadas no Quadro 10.

Quadro 10 – Quantidade de Calçados Distribuídos para as Lojas a Partir de Franca (SP)

Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	79	75	75	47	38	-	69	66	66	42	33
BA / Salvador	5	949	775	770	562	341	59	835	682	677	495	300	52
CE / Fortaleza	1	582	400	400	273	164	-	512	352	352	240	144	-
DF / Brasília	2	1.870	1.286	1.286	877	526	-	1.646	1.132	1.132	772	463	-
ES / Vitória	4	454	474	468	369	226	78	399	418	412	324	199	69
MG / Belo Horizonte	9	1.672	1.355	1.347	981	594	99	1.471	1.192	1.185	863	522	87
MS / Campo Grande	1	387	267	267	182	109	-	341	235	235	160	96	-
MT / Cuiabá	2	661	454	454	310	186	-	581	400	400	273	164	-
PA / Belém	2	-	82	79	79	50	40	-	72	70	70	44	35
PE / Recife	1	846	582	582	397	238	-	745	512	512	349	210	-
PI / Teresina	4	-	110	105	105	66	53	-	96	93	93	58	47
PR / Curitiba	8	513	588	579	467	286	113	452	518	510	411	251	100
RJ / Rio de Janeiro	20	4.366	3.360	3.346	2.392	1.444	173	3.842	2.957	2.945	2.105	1.271	152
RN / Natal	1	-	82	79	79	50	40	-	72	70	70	44	35
RS / Porto Alegre	6	-	328	315	315	197	158	-	288	277	277	173	139
SC / Florianópolis	3	-	137	131	131	82	66	-	120	116	116	72	58
SE / Aracaju	2	-	61	59	59	37	30	-	54	52	52	33	26
SP / São Paulo	27	3.569	3.218	3.187	2.406	1.463	367	3.141	2.831	2.804	2.117	1.288	323
Total geral	99	15.869	13.638	13.529	10.059	6.106	1.314	13.965	12.000	11.908	8.853	5.374	1.156

Fonte: elaborado pelo autor

3.11.2. Bolsas

As quantidades de bolsas fabricadas pelos fornecedores localizados em Franca (SP) e entregue nas lojas das redes de franquias e multimarcas são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Quantidade de Bolsas Distribuídas para as Lojas a Partir de Franca (SP)

Cidade Destino	Número de Lojas	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho
AL / Maceió	1	-	6	6	6	4	3	-	6	5	5	4	3
BA / Salvador	5	92	74	74	54	33	6	78	63	63	46	28	5
CE / Fortaleza	1	57	39	39	27	16	-	48	33	33	23	14	-
DF / Brasília	2	181	125	125	85	51	-	153	105	105	72	43	-
ES / Vitória	3	44	45	44	34	21	7	37	38	37	29	18	6
MG / Belo Horizonte	7	162	127	126	91	56	8	137	108	107	77	47	7
MS / Campo Grande	1	38	26	26	18	11	-	32	22	22	15	9	-
MT / Cuiabá	2	64	44	44	30	18	-	54	37	37	26	16	-
PA / Belém	1	-	8	8	8	5	4	-	7	7	7	4	4
PE / Recife	1	82	57	57	39	23	-	69	48	48	33	20	-
PI / Teresina	1	-	8	8	8	5	4	-	7	7	7	4	4
PR / Curitiba	4	50	55	54	43	26	10	42	46	45	36	22	8
RJ / Rio de Janeiro	16	422	325	324	232	140	17	356	275	274	196	119	15
RN / Natal	1	-	7	7	7	5	4	-	6	6	6	4	3
RS / Porto Alegre	7	-	23	22	22	14	11	-	20	19	19	12	10
SC / Florianópolis	2	-	12	12	12	8	6	-	10	10	10	6	5
SE / Aracaju	1	-	6	6	6	4	3	-	5	5	5	3	3
SP / São Paulo	28	345	339	335	260	158	49	291	286	282	219	134	41
Total geral	84	1.537	1.326	1.317	982	598	132	1.297	1.122	1.112	831	507	114

Fonte: elaborado pelo autor

3.12. Valores de Frete

Em função do custo de frete ser um percentual de 4,5%, já incluído no custo do produto estabelecido pelos fornecedores (modalidade CIF), independente do local de entrega, os valores de frete podem ser calculados através da aplicação deste percentual nos valores de custo movimentados, cuja apuração se resume na multiplicação das quantidades totais movimentadas por categoria pelo custo médio de calçados e bolsas, que correspondem a R\$53,82 e R\$117,38, respectivamente.

Em função dos diferentes custos entre calçados e bolsas, e objetivando facilitar o entendimento e a comparação com a proposta com o novo modelo logístico apresentado no Capítulo 4, os valores de frete serão apresentados por origem (cidade de fornecedor).

O Quadro 12 apresenta o custo total do frete relativo a todas as movimentações de calçados e bolsas para as lojas das redes de lojas franquias e multimarcas.

Quadro 12 – Valor das Despesas de Frete

		Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Total
Calçados	Preço de Custo	1.590.919	1.367.351	1.356.318	1.008.479	612.256	131.698	1.400.235	1.203.308	1.193.781	887.492	538.846	115.874	11.406.557
	Custo do Frete	71.591	61.531	61.034	45.382	27.552	5.926	63.011	54.149	53.720	39.937	24.248	5.214	513.295
Bolsas	Preço de Custo	180.413	155.646	154.589	115.267	70.193	15.494	152.242	131.700	130.527	97.543	59.512	13.381	1.276.508
	Custo do Frete	8.119	7.004	6.957	5.187	3.159	697	6.851	5.927	5.874	4.389	2.678	602	57.443
Custo Total de Frete		79.710	68.535	67.991	50.569	30.710	6.624	69.861	60.075	59.594	44.327	26.926	5.817	570.738

Fonte: elaborado pelo autor

Em resumo, pode-se registrar que as despesas totais de frete relativo a toda a movimentação de calçados e bolsas para as duas redes de lojas (franquias e multimarcas) é de R\$ 570.738,90, que corresponde a 4,5% do valor total movimentado de R\$12.683.064,48 a preço de custo.