



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA. CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

ALYSSON LEONARD RODRIGUES FERREIRA

E-COMMERCE & LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA 420FRIENDS

Fortaleza

2013

ALYSSON LEONARD RODRIGUES FERREIRA

E-COMMERCE & LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA 420FRIENDS

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo

Fortaleza

2013

ALYSSON LEONARD RODRIGUES FERREIRA

E-COMMERCE & LOGÍSTICA: ESTUDO DE CASO DA 420FRIENDS

Monografia apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Ceará como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Aprovada em: ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Luiz Alfredo Nunes de melo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Fabiano Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico este trabalho primeiramente à minha família, meu pai José Ferreira Neto, minha mãe Denise Maria Rodrigues Ferreira e minha irmã Alinne Thaíse Rodrigues Ferreira Miná. Aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado e aos amigos que fiz durante a faculdade. E, por fim, a Deus, que me deu forças na hora em que eu mais precisei.

RESUMO

O presente trabalho evidencia as vantagens e as desvantagens logísticas enfrentadas por um empreendedor iniciante, comparando o seu negócio virtual com o seu negócio presencial. Esta pesquisa tem como objetivo analisar os impactos nas receitas e nos custos na cadeia produtiva de uma empresa que atua nas duas modalidades de comércio. O tema foi escolhido a partir da observação do crescimento do comércio eletrônico e por vários empreendedores iniciantes estarem optando por esse novo modelo de negócio, pois, as facilidades e o seu baixo custo inicial incentivam pessoas que querem começar a empreender nas suas empresas. Nosso referencial teórico embasa-se nos fundamentos de Ballou (2004), Bowersox e Closs (2010), Carvalho e Encantado (2006), e Hortinha (2001). A metodologia adotada por nós é de natureza quantitativa e teve como instrumento de coleta de dados um questionário quantitativo, contendo perguntas claras e objetivas, a fim de colher informações acerca das experiências empresariais de um empreendedor iniciante, através de um plano de pesquisa que nos proporcionou conhecer detalhadamente cada característica, aspecto, cliente, vantagens e desvantagens de todas as modalidades abordadas neste estudo. O objeto de estudo escolhido foi a *420friends*, empresa que começou suas atividades no ano de 2011 através do seu *e-commerce*, ou seja, loja virtual (www.420friends.com.br), e está em processo de inauguração de sua loja presencial em um shopping de Fortaleza-CE.

Palavras-chave: Logística. Comércio eletrônico. *E-commerce*. Empreendedor. Impactos na receita. Impacto nos custos.

ABSTRACT

This work highlights the advantages and the disadvantages faced by a logistics novice entrepreneur, comparing your business with your business virtual classroom. This research aims to analyze the impact on revenues and costs in the supply chain of a company that operates in two modes of trade. The theme was chosen based on the observation of the growth of commerce and several budding entrepreneurs are opting for this new business model, because the facilities and their low initial cost, encourage people who want to begin to undertake in their businesses. Our theoretical framework underlies on the fundamentals Ballou (2004), Bowersox and Closs (2010), Carvalho and Enchanted (2006), and Hortinha (2001). The methodology adopted by us is quantitative in nature and had the instrument to collect the data, a quantitative questionnaire, containing questions clear and objective in order to gather information about the business experiences of a novice entrepreneur, through a research plan that provided us know in detail every feature point, client, advantages and disadvantages of all the methods discussed in this study. The object of study was chosen 420friends, company started its activities in 2011 through its e-commerce, ie, (shop) (www.420friends.com.br), and is in the process of opening its shopping store presence in Fortaleza-CE

Keywords: Logistics. E-commerce. E-commerce. Entrepreneur. Impact on revenue. Cost impact.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 LOGÍSTICA	10
2.1 Atividades logísticas.....	11
2.2 A logística como uma ferramenta estratégica.....	16
2.2.1 Estratégia de localização e estoque	17
2.2.2 Estratégia de transporte	18
2.2.3 Estratégia de Serviço ao Cliente	20
3 COMÉRCIO ELETRÔNICO	22
3.1 <i>E-commerce</i> : descrição, evolução, modelos e o mercado brasileiro	22
3.2 Comportamento dos clientes do <i>e-commerce</i>	25
3.3 Impacto na receita e nos custos do <i>e-commerce</i>	27
3.4 Desvantagens potenciais sobre as receitas e os custos na implementação do <i>e-commerce</i>	29
4 METODOLOGIA.....	30
4.1 Coleta de dados.....	30
4.2 <i>Corpus</i> de análise	33
5 RELATO DO CASO DA LOJA VIRTUAL E PRESENCIAL 420FRIENDS	34
5.1 A 420 Friends.....	34
5.1.1 Descrição da marca, dos valores e do conceito.....	35
5.1.2 Tipos de negócios, modelo de negócio e público-alvo	35
5.1.3 A logística e a loja virtual	36
5.1.4 Logística e a loja física.....	37
5.2 Comparativo das respostas diretas do direcionamento.....	38
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
ANEXOS	41
ANEXO A – PÁGINA INICIAL DO SITE 420FRIENDS.COM.BR	42
ANEXO B – PÁGINA INICIAL DA LOJA VIRTUAL	43

1 INTRODUÇÃO

Segundo pesquisa realizada pela empresa BOX1824¹, especializada em pesquisas de tendências de consumo e de comportamento, os jovens ao longo dos anos tornaram-se a maior influência nos hábitos de consumo, pois representam o comportamento de toda uma geração. A geração atual, conhecida como Geração Y, é a maior em termos absolutos e possui um alto poder de compra comparando com as gerações anteriores. Essa característica, associada a um fenômeno tecnológico chamado internet, está transformando os hábitos de consumo nos dias de hoje, criando um novo tipo de mercado, o *E-commerce*, que está se consolidando através das melhorias dos serviços prestados aos seus consumidores. Os serviços que mais se desenvolveram foram os da segurança na compra, os de marketing e os de logística na distribuição dos produtos comprados.

O desenvolvimento da logística tem relação direta com outra característica da Geração Y, o imediatismo, por ser nutrida de informações globalizadas em tempo real através de *sites* de notícias, redes sociais, entre outros meios de comunicação. O nível de exigência nos serviços durante a compra pela internet aumentou, fazendo com que as empresas buscassem melhorar o seu desempenho operacional no ciclo de atividades que envolvem a compra. A logística continua tendo a mesma função, oferecendo um serviço de baixo custo, em tempo hábil e com qualidade e segurança na entrega, porém, busca-se meios de otimizar essas características para suprir as demandas da internet.

As pessoas estão cada vez mais ocupadas com trabalho, cursos, faculdade e atividades extras, que muitas vezes não sobra tempo de visitar lojas físicas no horário comercial, com isso, as lojas virtuais ganharam espaço no mercado. Hoje, elas são uma realidade, funcionam 24 horas por dia, trazendo conforto na hora do consumidor efetuar a compra e comodidade, pois o produto chegará ao seu destino dentro de poucos dias sem que o consumidor precise sair de casa.

Diante destas colocações, o presente trabalho tem como objetivo analisar as variáveis logísticas que influenciam o *e-commerce* e impactam diretamente na sua implementação, fazendo um comparativo entre uma loja virtual e uma loja presencial, a fim de demonstrar as vantagens e as desvantagens que um empreendedor inicial tem na escolha do seu tipo de negócio. Temos ainda como objetivo específico, analisar os impactos nas receitas

¹ Site da Box1824 <http://www.box1824.com.br/>.

e nos custos da cadeia produtiva de uma empresa que atua nas duas modalidades de comércio, bem como, as desvantagens potenciais das modalidades.

A metodologia adotada é de natureza quantitativa e teve como instrumento de coleta de dados um questionário quantitativo, contendo perguntas claras a fim de colher informações acerca das experiências empresariais de um empreendedor iniciante.

Em consonância com nossa metodologia, levantamos um questionamento pertinente a esse tipo de investimento: Quais as razões que levam um empresário a escolher, inicialmente, investir em uma loja virtual para depois evoluir para uma loja presencial?

Partindo desse questionamento, fundamentamos teoricamente nossa pesquisa e a estruturamos em seis capítulos, incluindo *Introdução* e *Considerações Finais*. O primeiro capítulo, *Introdução*, apresenta os objetivos, a metodologia e a contextualização do tema.

O segundo capítulo, *Logística*, aborda o assunto de maneira geral através dos conceitos essenciais, observando a logística como uma vantagem competitiva e suas estratégias, e está dividido em dois subtópicos, *Atividades logísticas* e *A logística como uma ferramenta estratégica*.

O terceiro capítulo, *Comércio Eletrônico*, fala sobre o comércio eletrônico e suas ferramentas otimizadas através da interligação entre o *marketing* e a logística, o impacto do *e-commerce* nas receitas e custos, bem como as desvantagens dessa modalidade de comércio. O capítulo está dividido em quatro subtópicos, são eles: *E-commerce: descrição, evolução, modelos e o mercado brasileiro*, *Comportamento dos clientes do e-commerce*, *Impacto na receita e nos custos do e-commerce* e *Desvantagens potenciais sobre as receitas e os custos na implementação do e-commerce*.

No quarto capítulo, *Metodologia*, discorremos sobre os procedimentos, métodos e instrumentos adotados durante a realização da pesquisa e a maneira como foram aplicados os questionários.

O quinto capítulo, *Relato de caso da loja virtual e presencial 420friends*, é o estudo de caso sobre a empresa, mostrando sua história, o conceito e os valores da marca, o mercado, o público-alvo, o tipo e o modelo de negócio, a logística e a loja virtual, a logística e loja presencial, e um quadro comparativo com as respostas diretas do questionário. Este capítulo, por sua vez, está organizado em subtópicos, são eles: *Descrição da marca, dos valores e do conceito*; *Tipos de negócios, modelo de negócio e público-alvo*; *A logística e a loja virtual*; *Logística e a loja física*; e *Comparativo das respostas diretas do direcionamento*.

Já o sexto capítulo, *Considerações Finais*, apresenta as conclusões parciais da pesquisa, expondo os resultados obtidos, se os objetivos foram atingidos e as considerações encontradas que podem nos encaminhar a continuidade da pesquisa.

2 LOGÍSTICA

Neste capítulo, discorreremos sobre os conceitos centrais de logística, tentando, através deles, traçar um panorama e facilitar o entendimento das aplicações e uma visão estratégica da logística.

A logística sempre fez e continua fazendo parte do cotidiano das pessoas através de atividades simples do dia a dia, como armazenar alimentos e transportar materiais, por exemplo, porém, sua denominação e estudo são bem jovens e, segundo o *Council of Logistics Management* (2013), logística é:

O processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenamento de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente. (tradução nossa)²

Para chegar a essa definição, é necessário que conheçamos a história da logística e voltemos à Segunda Guerra Mundial, em que o conceito de logística estava ligado às operações militares, na movimentação e na coordenação das tropas, dos mantimentos, dos armamentos e das munições para vários locais e nas datas necessárias, conforme Carvalho e Encantado (2006).

Em meados dos anos 1950, a logística passou a fazer parte das empresas, porém com papel discreto, sem demonstrar grandes evoluções em seu entendimento. De acordo com Bowersox e Closs (2010), a logística era meramente funcional e ninguém se preocupava em quantificar ou, até mesmo, buscar técnicas para calculá-la, pois não se acreditava que com isso as empresas iriam melhorar seu desempenho.

Segundo Bowersox e Closs (2010), o primeiro fator do passado que ajudou na evolução da logística foi a pressão que as empresas sofriam pelo aumento constante dos lucros, em virtude do ambiente econômico instável. Logo, a redução dos custos operacionais era uma opção, porém sofria bastante desconfiança. E o último fator, era a dificuldade em calcular o retorno sobre o investimento no setor logístico, como confirma Bowersox e Closs (2010, p. 27), esses fatores básicos, somados à resistência natural a mudanças, foram a causa para que nem todos os esforços iniciais no sentido de implementar princípios logísticos tivessem sucesso.

² Logistics management is that part of supply chain management that plans, implements, and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements. (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 2013)

Somente a partir dos anos 1980 e 1990, a logística passou por mudanças e tornou-se uma ferramenta estratégica da empresa, transformando-a em vantagem competitiva, e isso se deve a cinco importantes mecanismos. Segundo Bowersox e Closs (2010, p. 28), são eles: 1) a mudança nas regulamentações com uma reforma radical de algumas leis de transporte; 2) a comercialização de microcomputadores a baixo custo; 3) a revolução da informação que fez com que a informação logística fosse transmitida em tempo hábil; 4) os movimentos de qualidade para melhorar o desempenho logístico; e 5) as alianças para melhorar os processos logísticos.

Para Bowersox e Closs (2010, p. 19), “a logística tem como objetivo tornar disponíveis produtos e serviços no local onde são necessários, no momento em que são desejados”. E para cumprir esse objetivo e criar valor para o cliente, é necessário saber quais são as atividades que envolvem a logística, são elas: projeto de rede, a informação, o transporte, o estoque, o armazenagem, o manuseio de materiais e a embalagem.

2.1 Atividades logísticas

Para o alcance da competência logística, é necessário que as atividades (projeto de rede, informação, transporte, estoque, armazenagem, manuseio de materiais e embalagem) estejam bem coordenadas, com o objetivo de gerar a capacidade indispensável para o atendimento das exigências logísticas (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

O Projeto de rede e a localização das instalações foram, por diversas vezes, negligenciados pelos administradores, que consideravam esses custos inexistentes ou similares aos dos concorrentes ao discutirem sobre a demanda e a oferta, porém esses custos afetam diretamente a capacidade de prestação de serviço aos clientes (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

De acordo com Ballou (2004), a estrutura da rede trata da especificidade dos meios ao longo da qual os produtos fluem desde a origem até os centros de demanda, isso exige a determinação das instalações que irão ser usadas, quantas serão, onde, o transporte utilizado, os fluxos, os níveis de estoques etc.

Segundo Ballou (2004), o projeto de rede apresenta problemas de espaço e de tempo quando se compara o número, o tamanho e a localização das instalações com as exigências do serviço ao cliente no plano geográfico. Isso envolve custos de

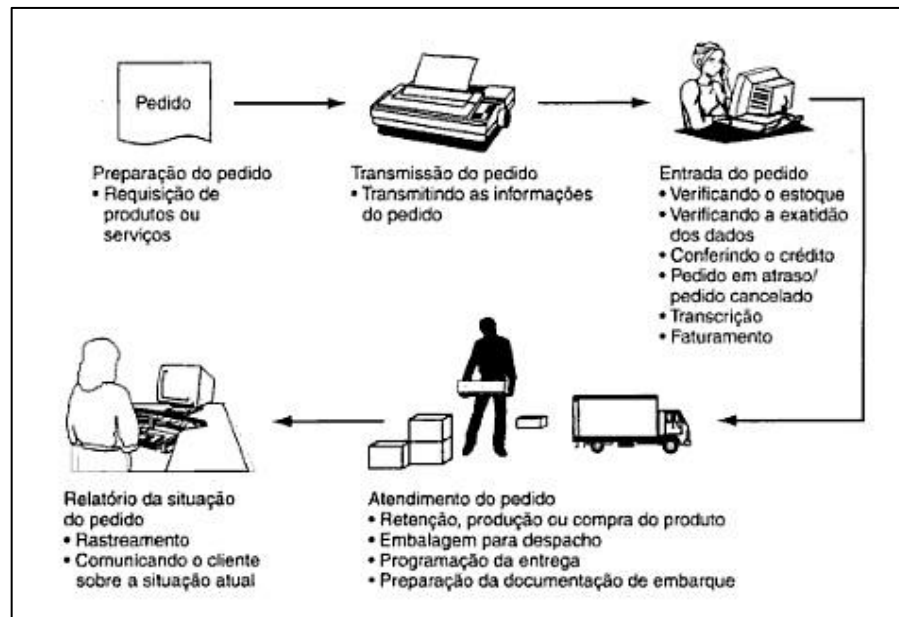
produção/compra/transporte e de estoques/instalações. E o temporal trata da manutenção da disponibilidade para suprir as metas de serviço ao cliente em proporções suficientes.

A Informação, que também foi negligenciada, ocorreu pela falta de tecnologia adequada para gerar as informações desejadas, pois, os níveis gerenciais não detinham uma avaliação e uma compreensão completa e aprofundada de como uma comunicação rápida e precisa pode aperfeiçoar o desempenho logístico, como cita Bowersox e Closs (2010). Na atualidade, já existe tecnologia disponível para suprir essas falhas nos níveis gerenciais, a informação em tempo real foi um dos grandes avanços tecnológicos, não só em termos logísticos, mas em um âmbito geral.

De acordo com Bowersox e Closs (2010), existem deficiências que podem gerar problemas operacionais devido à qualidade da informação no processamento do pedido e na informação recebida/transmitida. Segundo Ballou (2004), o processamento do pedido é representado por uma série de atividades que compõem o ciclo do pedido do cliente como preparação, transmissão, recebimento, expedição e relatório da situação do pedido. Conforme Bowersox e Closs (2012), a informação recebida/transmitida incorretamente pode ocasionar problemas quanto às tendências e aos acontecimentos, tendo em vista que, a atividade logística, por muitas vezes, é antecipatória, fazendo com que uma projeção ou avaliação incorretas possam gerar perdas ou aumento de custos.

Para Bowersox e Closs (2010), “quanto mais eficiente for o projeto do sistema logístico de uma empresa, mais precisas deverão ser as informações”. E para reduzir as incertezas ao longo da cadeia logística é necessário o compartilhamento de informações selecionadas dos diversos passos do ciclo logístico, como as vendas, o embarque, os programas de produção, a disponibilidade de estoques, entre outros, a fim de que os usuários aproveitem essa disponibilidade da informação (BALLOU, 2004).

Figura 1 – Ciclo do Pedido



Fonte: Ballou (2004)

O Transporte merece, diferentemente das outras duas atividades citadas, atenção desde o início, pois é a área operacional da logística em que é fácil apurar o seu custo e, devido a sua importância, quase todas as empresas possuem profissionais responsáveis por esta etapa, sendo as empresas grandes ou pequenas. Nesta atividade as empresas podem operar com frota exclusiva, ou fazendo um contrato com empresas de transportes, ou, ainda, contratando diversos serviços de várias transportadoras, que disponibilizam serviços para cargas individuais (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

Existem três fatores fundamentais para o desempenho do transporte no sistema logístico, de acordo com Bowersox e Closs (2010), os três fatores são: o custo, pagamento pelo deslocamento entre pontos e as despesas com o gerenciamento e a manutenção do estoque em trânsito; a velocidade, tempo necessário para que a movimentação se complete; e a consistência, observação das variações do tempo necessário para completar a movimentação, quer dizer, a confiabilidade do transporte, pois afeta o risco da falta do produto.

E para fazer o transporte, existem vários meios, os chamados de *modais*. Ballou (2004) determinou que são cinco os modais básicos: ferroviário, rodoviário, aéreo, aquaviário e dutoviário. Vejamos, então:

- **Transporte Ferroviário:** para Ballou (2004), é um modal para longas distâncias e de baixa velocidade para matérias-primas e produtos

manufaturados de baixo custo, preferindo mover cargas completas. O serviço pode ser, de maneira legal, em duas formas: 1) pública, que vende seus serviços a todos os embarcadores com normas e segurança governamental com atuação no setor; e 2) privada, que servem exclusivamente a seus proprietários;

- **Transporte Rodoviário:** diferentemente do Ferroviário, é para produtos semiprontos ou acabados, e as cargas possuem menor porte. As vantagens do rodoviário são o serviço porta-a-porta, não havendo necessidade de transbordo; a frequência, a disponibilidade, a velocidade e a comodidade do serviço. Os dois transportes citados exercem concorrência entre si, pois podem transportar os mesmos produtos, contudo, o transporte rodoviário tem uma vantagem, a qualidade e a possibilidade de serviços no mercado de cargas menores (BALLOU, 2004);
- **Transporte Aéreo:** segundo Ballou (2004), este modal está tendo uma crescente procura, mesmo tendo taxas duas vezes mais altas que o rodoviário e dezesseis vezes que o ferroviário. Isso ocorre devido à velocidade inigualavelmente superior aos demais modais, principalmente, em grandes distâncias, porém, não é totalmente comparável, pois não está contido ao tempo de coleta e entrega, tampouco, às manobras terrestres. Apesar de apresentar um coeficiente entre custos de reclamação e receita dos fretes superior em 60% do demonstrado pelos modais rodo/ferroviário. Em condições normais apresenta disponibilidade e confiabilidade boas, quando se compara à variabilidade (congestionamento, condições do tempo e manutenção mecânica) com a média dos tempos de entrega. O modal aéreo é considerado um dos menos confiáveis. Para realizar esse transporte existem sete tipos de serviço: transportadores de carga geral de linha; carga geral; linhas áreas regionais; suplementares; taxi aéreo; linhas comutadoras e empresas internacionais (BALLOU, 2004).
- **Transporte Aquaviário:** conforme Ballou (2004), esse serviço é limitado devido ao serviço nacional ser ligado ao sistema interno de vias aquáticas, que existe nos EUA (no Brasil o transporte aquaviário enfrenta problemas parecidos devido à burocracia nos portos). Além disso, em média é mais lento que o ferroviário e apresenta uma dependência do clima, que afeta sua confiabilidade e disponibilidade no trajeto. Mais de 80% dos produtos

transportados são *commodities*, principalmente os transportadores internacionais, e os contêineres portam essas cargas reduzindo tempo de manuseio, facilitando o transbordo e reduzindo perdas e danos.

- **Transporte Dutoviário:** apresenta extrema limitação no leque de serviço e na capacidade de transporte, sendo os produtos mais viáveis por dutos o petróleo cru e seus derivados. Existem experimentos inovadores para a movimentação de produtos sólidos suspensos em líquido ou em pasta fluida, em busca de torná-lo mais viável, se isso ocorrer será um grande avanço e o modal passará por uma grande expansão, porém, resultados negativos foram apresentados na tentativa de transportar carvão suspenso em um líquido, apresentando erosão no duto. O tempo de movimentação é lento, porém efetivo, tendo em vista que é 24h/dia, tornando-o efetivo e confiável, pois interrupções são quase nulas apresentando redução nos danos e nas perdas (BALLOU, 2004).

Para fechar a atividade de Transporte e modais, existe a modalidade de serviços intermodais, que é, segundo Ballou (2004), a utilização de mais de um modal para transportar as mercadorias, ocasionando ganhos econômicos, tendo como característica principal o livre intercâmbio de equipamentos. Vejamos a seguir uma tabela com a classificação dos modais em escala de 1 a 5 nos custos e no desempenho operacional:

Tabela 1 – Classificação relativa de modais por custo e desempenho operacional

Modal de transporte	Características de desempenho				
	Custo ^b 1 = maior	Tempo médio de entrega ^c 1 = mais rápido	Variabilidade do tempo de entrega		Perdas e danos 1 = menor
			Absoluta 1 = menor	Percentual ^d 1 = menor	
Ferroviário	3	3	4	3	5
Rodoviário	2	2	3	2	4
Aquaviário	5	5	5	4	2
Dutoviário	4	4	2	1	1
Aéreo	1	1	1	5	3

^a Presume-se que o serviço esteja disponível.
^b Custo por tonelada-milha.
^c Velocidade porta-a-porta.
^d Taxa da variação absoluta do tempo de entrega em relação ao tempo médio de entrega.
 Fonte: Estimativas do autor quanto ao desempenho médio em uma variedade de circunstâncias.

Fonte: Ballou (2004)

Dando seguimento às atividades logísticas, a próxima abordada é o estoque.

Os Estoques, de acordo com Ballou (2004), “são acumulações de matérias-primas, suprimentos, componentes, materiais em processo e produtos acabados presentes nos pontos

do canal de produção e logística das empresas”. Para Bowersox e Closs (2010), o estoque tem como objetivo promover o serviço desejado pelo cliente, mantendo o mínimo necessário armazenado, com o menor custo. Para obter uma política de estoque adequada, existem cinco questões para se basear que são: 1) segmentação dos clientes, 2) especificidade de produtos, 3) transportes integrados, 4) necessidades nas operações em relação ao tempo e 5) desempenho competitivo.

Por fim, a última atividade, que na verdade são três, estão dispostas juntas por não serem independentes, o que as diferencia das outras citadas.

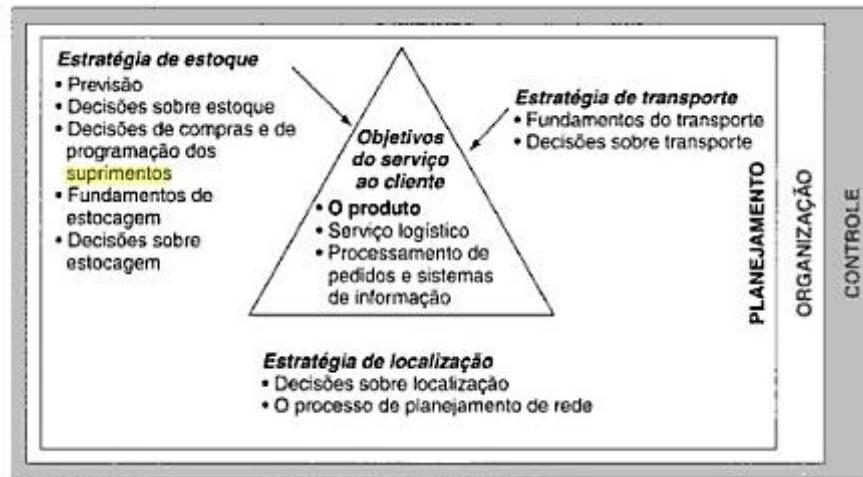
A armazenagem é realizada nos estoques. O manuseio de materiais é feito dentro dos estoques e durante a entrada e saída dos produtos armazenados; e a embalagem é o invólucro que protege, armazena o produto. A armazenagem, o manuseio de materiais e a embalagem dos produtos quando estão integradas, efetivamente, às operações logísticas, aumentam a rapidez do fluxo de produtos ao longo da cadeia (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

2.2 A logística como uma ferramenta estratégica

Como citada anteriormente, a logística passou a ser uma vantagem competitiva ao deixar de ser funcional, para se tornar processual, com isso é necessário desenvolver estratégias em busca dos mais altos níveis de desempenho logístico.

Ballou (2004) cita que as estratégias devem ter três objetivos principais: 1) redução de custos, 2) redução de capital e 3) melhoria no serviço. Para isso é necessário possuir um planejamento logístico para resolver quatro áreas de problemas, que são: 1) níveis de serviço aos clientes, 2) localização das instalações, 3) decisões sobre estoques e 4) decisões sobre transporte. A figura abaixo demonstra as áreas que as estratégias serão realizadas durante o planejamento:

Figura 2 – Planejamento logístico-estratégico



Fonte: Ballou (2004)

Segundo Ballou (2004) e a figura, são quatro as estratégias que o executivo de logística deve observar nas atividades essenciais do processo logístico: 1) estratégia de localização; 2) estratégia de estoque; 3) estratégia de transportes e 4) Estratégia de Serviço ao cliente.

2.2.1 Estratégia de localização e estoque

Essas duas atividades essenciais serão apresentadas juntas, pois as estratégias desenvolvidas pelo setor logístico são definidas de forma conjunta.

Segundo Kotler (2003), a praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo. Essas atividades exigem uma boa estratégia para definição da localização da praça e do estoque, sendo parte do planejamento do projeto de rede, citado anteriormente. Para complementar, vejamos a *Tabela 2* adaptada de Ballou (2004) que sintetiza as estratégias de localização:

Tabela 2 – Estratégias de Localização

ESTRATÉGIAS DE LOCALIZAÇÃO	
ETAPAS	DEFINIÇÃO
DECISÕES SOBRE LOCALIZAÇÃO	Envolvem a determinação do número, local e proporções das instalações a serem usadas. Essa definição envolve alternativas, juntamente com os custos e os níveis de investimentos a elas associados, usadas para operar o sistema.
PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE REDE	Trata-se da especificação da estrutura ao longo da qual os produtos fluem desde o ponto de origem até os centros da demanda.

Fonte: Adaptada de Ballou (2004)

De acordo com Bowersox e Closs (2010), o planejamento de estoque tem papel fundamental na produção mantendo o equilíbrio de matérias-primas para não ocorrer atrasos devido à falta de produtos e evitando o aumento do custo de produção. Exerce também papel fundamental no *marketing* da empresa, devido ao controle de perdas das vendas, à satisfação do cliente, à redução na lucratividade e à estocagem mais longa de produtos, gerando a imobilização de capital de giro, deterioração do produto, custos de seguro e obsolescência, bem como na logística, com o comprometimento do nível de estoques que são de alto risco e impacto no negócio.

Para buscar o ponto ótimo do estoque, Ballou (2004) cita cinco etapas para um bom planejamento de estoques, como pode ser observado na tabela adaptada a seguir:

Tabela 3 – Estratégias de Estoques

ESTRATÉGIAS DE ESTOQUE	
ETAPAS	DEFINIÇÃO
PREVISÃO	São as estimativas da quantidade de produtos e serviços que fazem parte da cadeia de suprimentos tendo em vista o planejamento e o controle das atividades logísticas.
DECISÕES SOBRE ESTOQUE	Busca a melhor maneira de gerenciar os níveis de estoque e os seus custos de manutenção para torná-lo economicamente coerente.
DECISÕES DE COMPRAS E DE PROGRAMAÇÕES DOS SUPRIMENTOS	Busca decidir quanto e quando movimentar seus produtos e onde comprá-los, a fim de coordenar o fluxo de bens e serviços no canal logístico.
FUNDAMENTOS DE ESTOCAGEM	Como a demanda de seus produtos não pode ser prevista com exatidão, bem como, seu fornecimento não é imediato no caso de falta, é necessário a utilização de estoques para armazenar seus produtos, para que a oferta supra a demanda.
DECISÕES SOBRE ESTOCAGEM	Busca fazer o planejamento do projeto de instalação, que inclui a determinação de suas proporções, o tipo financeiro, a configuração, o leiaute do espaço, o projeto das docas, a escolha do sistema de manuseio de materiais e o <i>layout</i> do estoque, tendo em vista que a importância das atividades de armazenagem corresponde a 25% das despesas logísticas e o seu mal-gerenciamento pode resultar em ineficiências operacionais.

Fonte: Adaptada de Ballou (2004)

2.2.2 Estratégia de transporte

Para falar sobre estratégias de transportes, é necessário saber que existem dois princípios básicos que norteiam o gerenciamento e as operações de transporte. Segundo

Bowersox e Closs (2010), a economia de escala que é a economia obtida com a diminuição do custo de transporte por unidade de peso com cargas maiores, como por exemplo, cargas que atendem à capacidade total do veículo, apresentando custo menor por unidade do que uma carga fracionada; e a economia de distância, que é caracterizada pela redução de custo à medida que a distância aumenta, como por exemplo, uma viagem que terá uma distância de 2 “x”, terá menor valor do que duas viagens para “x”, sendo “x” uma distância qualquer.

Após analisar os dois princípios, devemos saber os aspectos básicos da economia de transporte e a sua formação de preço. A economia de transporte, de acordo com Bowersox e Closs (2010), é afetada por sete fatores, mesmo não sendo considerados fatores explícitos, esses fatores fazem parte do cálculo, são eles: 1) distância, 2) volume, 3) densidade, 4) facilidade de acondicionamento, 5) facilidade de manuseio, 6) responsabilidade e 7) mercado.

A formação de preço está diretamente relacionada aos componentes de custos, é a preocupação essencial da transportadora. Para Bowersox e Closs (2010), os custos são: *variáveis*, são alterados de maneira direta e previsível de acordo com o nível de atividade em um certo tempo; *fixos*, não se alteram a curto prazo e são contidos mesmo que a empresa não opere; *conjuntos* ou *derivados*, inevitavelmente são gerados por decisão de prestar um tipo de serviço especial, como o custo de retorno de acordo com a perspectiva da carga que irá voltar no trajeto; e, por fim, *comuns*, são incluídos no atendimento de todos os clientes ou de um segmento de clientes e são conhecidos também como *overhead*.

Os transportes, geralmente, são a maior despesa individual das operações logísticas, sendo responsável por um ou dois terços do valor total, e para a otimização dessa estratégia o operador logístico deve saber sobre a economia de transporte e a formação de preço (BOWERSOX; CLOSS, 2010).

Essa análise a respeito das estratégias de transporte é confirmada pela tabela adaptada de Ballou (2004):

Tabela 4 – Estratégias de transporte

ESTRATÉGIAS DE TRANSPORTE	
ETAPAS	DEFINIÇÃO
FUNDAMENTOS DO TRANSPORTE	São analisados os aspectos essenciais para o gerenciamento das operações logísticas, especificamente, analisando as características das opções de transportes.

DECISÕES SOBRE TRANSPORTE	São analisados aspectos que influenciam diretamente na escolha do desempenho ótimo dos transportes, juntamente com seus custos, de acordo com o serviço desejado.
----------------------------------	---

Fonte: Adaptada de Ballou (2004)

2.2.3 Estratégia de Serviço ao Cliente

De acordo com Vasconcellos (2005), o estoque é elemento essencial no processo, pois ele consome recursos e deve haver uma mensuração das quantidades de estoque e de armazenamento de produtos durante cada parte do processo.

Segundo Vasconcellos (2005), os transportes e a localização tem igual importância na estratégia da empresa, devido à concorrência globalizada, à minimização dos custos e à entrega confiável são fatores críticos de sucesso, porém, o serviço ao cliente é o ponto crucial no processo, pois as outras três estratégias variam de acordo com o desejo do cliente. Em resumo, a empresa tem que oferecer qualidade dos produtos e dos serviços, confiabilidade das entregas, rapidez de entrega e desenvolvimento de produtos, custos, flexibilidade e inovação (SLACK, 1997 *apud* VASCONCELLOS, 2005, p.64).

Conforme Ballou (2004), o serviço ao cliente possui três elementos utilizados como estratégia de *marketing* e que definem a qualidade do gerenciamento do fluxo do pedido. Estes elementos são:

- a) **Elementos de pré-transação** – propicia um ambiente bom para o serviço ao cliente, demonstrando resultados que permitem ao cliente saber com exatidão o tipo de serviço que será prestado;
- b) **Elementos de transação** – são aqueles que resultam diretamente na entrega do produto, por exemplo, estabelecer os níveis de estoque, e que reflitam no tempo de entrega do produto;
- c) **Elementos de pós-transação** – são atividades que darão suporte depois da entrega, por exemplo, assegurar a reposição do produto em caso de dano.

A tabela adaptada de Ballou (2004) complementa as definições das estratégias dos serviços ao cliente:

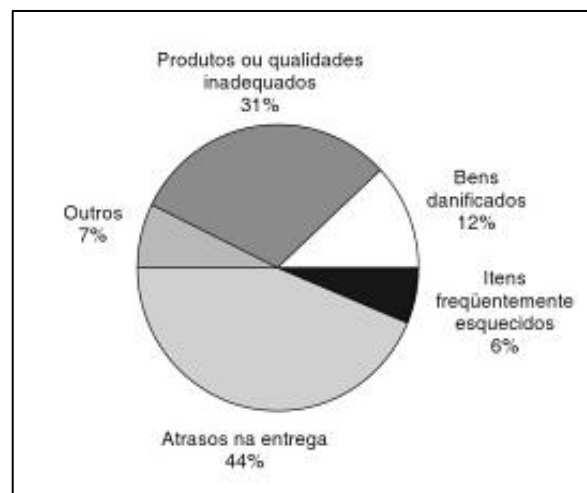
Tabela 5 – Estratégia de serviço ao cliente

ESTRATÉGIAS DE SERVIÇO AO CLIENTE	
ETAPAS	DEFINIÇÃO
O PRODUTO	O produto é o centro do projeto do sistema logístico, porque ele é o objeto do fluxo da cadeia e o gerador de receitas para a empresa, cabendo ao profissional logístico adaptar as características do produto de acordo com os objetivos da empresa.
SERVIÇO LOGÍSTICO	O serviço ao cliente é o resultado de todas as operações logísticas, definindo os elementos do serviço que são: o pré-transação, a transação e o pós-transação.
PROCESSAMENTO DE PEDIDOS E SISTEMA DE INFORMAÇÃO	É a definição dos elementos que farão parte do ciclo do pedido. (Figura 1)

Fonte: Adaptada de Ballou (2004)

Mesmo tendo bem definidas as estratégias logísticas, buscando a máxima eficiência da rede, podem ocorrer problemas durante o percurso do produto, gerando reclamações e insatisfação dos clientes, a *Figura 3*, a seguir, extraída de Ballou (2004), demonstra as reclamações mais comuns em relação aos serviços prestados:

Figura 3 – Reclamações mais comuns dos clientes



Fonte: Ballou (2004)

3 COMÉRCIO ELETRÔNICO

No presente capítulo abordaremos a evolução do mercado eletrônico, delineando sua trajetória ao longo da história, as características dos usuários, a maneira como as empresas reagem às características dos clientes, as estratégias do *e-commerce*, os aspectos e os processos do negócio, demonstrando as vantagens e as desvantagens nas receitas e nos custos da empresa.

3.1 *E-commerce*: descrição, evolução, modelos e o mercado brasileiro

O comércio eletrônico surgiu por volta dos anos 1970, a fim de que documentos comerciais fossem transmitidos eletronicamente, depois vieram os serviços de cartões de crédito e caixas eletrônicos, até a massificação da internet, nos anos 1990. O *e-commerce* surgiu timidamente em meados dos anos 1970, como redes privadas para efetuar transações B2B (*business to business*). Nesse sentido, Hortinha (2001, p. 191) relata que

Durante décadas, grandes empresas, tais como bancos, companhias aéreas, grandes retalhistas e produtores utilizaram estas ferramentas, aumentando significativamente a eficiência dos processos entre comprador e vendedor, otimizando estoques e melhorando o serviço a clientes.

Porém, o seu uso era restrito às empresas, por conta dos elevados custos para comprar um computador, e somente vinte e quatro anos depois, já com os microcomputadores domésticos, é que se tornou popular e teve o seu crescimento acelerado, como destaca Hortinha (2001, p. 82):

Até 1994 o crescimento da Internet foi reduzido, dado que apenas era utilizada para troca de e-mail e transferência de ficheiros. Com o surgimento do www e a consequente utilização de conteúdos multimídia, o número de utilizadores cresceu de forma explosiva.

Para Hortinha (2001), uma empresa só se enquadra no comércio eletrônico se esta fizer transações com cliente via web, vendendo produtos ou serviços. Se a empresa estiver em um nível elevado de *e-commerce*, terá uma plataforma eletrônica integrando todo o ciclo da compra, entrega e faturamento. O *e-commerce* é uma das aplicações do e-business (negócio eletrônico), que possui diversas outras como: bancos eletrônicos, leilões, ensino a distância etc., e tem como principal objetivo, segundo Eduardo Vasconcellos (2005) intermediar através da Web vários compradores e vários fornecedores na realização de transações de negócios.

Somente no final dos anos de 1990, os responsáveis pelo *marketing* passaram a estudar esse novo mercado que estava em crescimento exponencial devido às melhorias econômicas de mercados potenciais. Tendo em vista a comercialização em massa de microcomputadores e a constante evolução na tecnologia de transmissão de dados, melhorando a qualidade e aumentando a velocidade, como é observado na tabela abaixo:

Tabela 6 – Plataformas de transmissão de dados

Tecnologia	Fornecedor -> Utilizador	Utilizador -> Fornecedor
Modem analógico	56 Kbit	56 Kbit
Placa RDIS/ISDN	64 Kbit ou 128 Kbit	64 Kbit ou 128 Kbit
ADSL	1,5 – 9 Mbit	16 – 640 Kbit
Modem de cabo	10 Mbit (partilhado)	750 Kbit (partilhado)
VDSL	12 – 51 Mbit	1,5 – 2,3 Mbit
Satélite	38 Mbit (emissão)	150 Kbit – 2 Mbit

Fonte: Hortinha (2001)

Hoje, temos outra tecnologia que está sendo bastante utilizada, a internet móvel, que apesar de ainda não possuir grandes velocidades devido à não criação de conexões banda larga para os aparelhos atualmente utilizados, a mesma foi absorvida pelo mercado com bastante rapidez.

Segundo Hortinha (2001), os tipos de comércio eletrônico são três: 1) *business to business*, de empresa para empresa; 2) *business to client*, de empresa para cliente, e 3) *client to client*, de cliente para cliente. Nesta pesquisa serão abordados os tipos *business to business* e *business to client*, pois são os tipos realizados pelo site pesquisado.

O *business to business* ou B2B, como citado anteriormente, é quando ocorre negócio entre empresas. Veremos no estudo de caso como a empresa faz parcerias com lojas em vários locais do Brasil para vender seus produtos.

O *business to client*, ou B2C, é o principal tipo de negócio realizado em nosso estudo de caso, ou seja, a venda direta da empresa para o cliente, como citado anteriormente.

Segundo Carvalho e Encatado (2006), “existem vários modelos de comércio eletrônico que podem ser implementados pela empresa de acordo com suas estratégias”. Vejamos, a seguir, a tabela adaptada que demonstra os seguintes modelos:

Tabela 7 – Modelos de *e-commerce*

MODELOS DE E-COMMERCE			
MODELO	DEFINIÇÃO	MODELO	DEFINIÇÃO
1- Modelo de negociação	Relação direta entre cliente e fornecedor, <i>online</i> , permitindo negociar preço, condições de aquisição, data, entre outros.	4- Modelo de leilões	O fornecedor promove o leilão de um produto ou serviço e os possíveis compradores enviam suas propostas. Dependendo da modalidade, o ganhador pode ser o maior ou o menor preço.
2- Modelo de catálogo	O fornecedor produz um catálogo com seus produtos e serviços, e o coloca em seu site.	5- Modelo de agregação	É quando um comprador tenta agregar o seu pedido de compra ao de outros compradores que tenham feito o mesmo pedido, formando um grupo e aumentando seu poder de negociação. Esse modelo também pode ser praticado diretamente com fornecedores.
3- Modelo de cotação	O comprador coloca uma consulta no mercado ou seleciona potenciais fornecedores para o produto ou serviço desejado. Os fornecedores respondem a consulta de acordo com os termos especificados pelo comprador.	6- Modelo de E-marketplace	Permite que a transação ocorra de muitos para muitos, vários clientes, vários fornecedores e uma terceira unidade, externa e intermediária, que explora as soluções, cobrando um valor de subscrição e as taxas aplicadas às transações.

Fonte: Carvalho e Encantado (2006)

O Brasil possui, segundo a 23ª edição do Relatório *WebShoppers*, aproximadamente 80 milhões de usuários de internet, sendo 23 milhões o número de consumidores, esses usuários movimentaram R\$10,6 bilhões em 2009, e R\$14,8 bilhões em 2010, um crescimento de 40%. Foi esperado R\$20 bilhões em 2011. Observemos abaixo os dados do crescimento do faturamento no Brasil nos últimos dez anos:

Figura 4 – O crescimento do faturamento do *e-commerce* no Brasil

ANO	FATURAMENTO	Variação
2011 (previsão)	R\$ 20,00 bilhões	35%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8,20 bilhões	30%
2007	R\$ 6,30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2,50 bilhões	43%
2004	R\$ 1,75 bilhão	48%
2003	R\$ 1,18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	-

Fonte: Ebit - www.e-commerce.org.br. Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões on-line

Com o aumento do investimento em tecnologia e com o mercado em expansão, os estudiosos passaram a estudar os clientes e as empresas, para tentar definir o mercado e entender o comportamento do consumidor.

No próximo tópico abordaremos os aspectos relevantes para que o cliente execute a compra e como a empresa responde à expectativa do cliente.

3.2 Comportamento dos clientes do *e-commerce*

Com o decorrer dos anos, os desejos e as necessidades dos clientes sofreram alterações, e o desafio para satisfazê-los aumentou para as empresas, e para isso, a mudou a disponibilidade de produtos/serviços ou soluções, tanto quanto possível a baixo custo, na data, no local e na quantidade mais indicados pelo consumidor (CARVALHO; ENCANTADO, 2006).

Os consumidores do *e-commerce* tem um comportamento diferenciado dos que utilizam as lojas físicas, e as empresas tem que se adaptar a essas características, visando atender as necessidades e as expectativas do cliente em relação ao produto/serviço. Para tanto, foram criados diversos conceitos de *marketing*, um dos conceitos mais utilizados é, segundo Kotler (2003, p.3), “um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que deseja, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com os outros”.

Sabendo que o foco das operações é o atendimento ao cliente, devemos saber o que o cliente está procurando, quais aspectos eles valorizam e o que os caracteriza. Segundo Hortinha (2001), o consumidor está procurando o valor, o preço, a customização, a velocidade, a conveniência, a facilidade, a personalização, a compra em um único local, o livre serviço e a resposta aos e-mails recebidos.

Ainda de acordo com Hortinha (2001), o valor é peça-chave do jogo da conquista ao cliente, pois o consumidor pode estar procurando em diversos sites o mesmo produto/serviço e o valor tem que atender as expectativas do cliente. O preço, para muitos, é o aspecto mais importante, porém, existem clientes que estão dispostos a pagar preços mais elevados para um determinado tipo específico de serviço. Cabe, no entanto, ressaltar que a oferta por preços baixos é, por vezes, um artifício de má conduta na *web*. Nessa o cliente seleciona paga e nunca recebe o bem adquirido. A customização está diretamente ligada à personalização, na qual o crescente valor e o cliente se sente importante. A velocidade é fundamental, pois os clientes querem a informação, os produtos e os serviços rapidamente, tanto na visualização do produto, quanto na entrega (Ibidem).

Para Hortinha (2001), a conveniência serve para os que não possuem muito tempo disponível ou não pretendem gastar o seu tempo procurando um produto em lojas lotadas e/ou com falta de estacionamento, pois são esses e diversos outros fatores negativos que os fazem comprar em sua casa. Usufruindo da facilidade que o site lhes oferece em sua utilização.

A compra em um único local é determinante para aqueles que procuram produtos de um mesmo nicho de mercado e não necessitam ir a lojas específicas.

Já o livre serviço é quando o cliente pode realizar suas operações em qualquer hora, independente do meio utilizado. E os e-mails recebidos são o serviço de atendimento ao cliente via e-mail, visto que, se há um endereço disponível para isso, o mesmo deve ser utilizado pela empresa para assistir aos seus clientes.

Por outro lado, as empresas devem suprir essas características dos clientes, através de uma prestação de serviço de qualidade, determinadas pelos seguintes elementos de serviço (BALLOU, 2004).

No próximo tópico abordaremos o impacto na receita e nos custos de uma empresa ao adotar o *e-commerce* como diferencial, tendo em vista a realização de algumas ou de todas as atividades do ciclo logístico.

3.3 Impacto na receita e nos custos do *e-commerce*

As empresas cada vez mais aderem ao comércio eletrônico, tendo em vista sua adesão pelo mercado consumidor e também pelo impacto positivo que traz à receita e aos custos da empresa.

E para entrar nesse mercado, as empresas devem avaliar o valor gerado para si proporcionado pela internet, aproveitando as vantagens implementadas e as diferenças para com outros canais, explorando as seguintes oportunidades de aumento de receita (CHOPRA; MEINDL, 2003):

Tabela 8 – Impacto na receita da cadeia de suprimentos (adaptada)

IMPACTO NA RECEITA			
OPORTUNIDADE	RESULTADO	OPORTUNIDADE	RESULTADO
1 - Oferecer vendas diretas aos clientes	Permite ao fabricante e a outros meios da cadeia que interajam com os clientes sem os canais tradicionais de venda.	5 - Oferecer mais agilidade ao mercado	Rapidez no lançamento de produtos sem a dependência de intermediários, da produção em escala para abastecer estoques e da necessidade de transporte, pois o produto está disponível no site.
2 - Possibilitar acesso 24 horas de qualquer localidade	Atrai clientes impossibilitados de comprar durante o horário comercial, bem como, os geograficamente desfavorecidos.	6 - Implementar flexibilidade de preços	Facilidade que a empresa tem em alterar seus preços ao longo do tempo, mudando a informação contida no site, estabelecendo preços de acordo com estoques e a demanda, maximizando as receitas.
3 - Agregar informação de diversas fontes	Facilita o acesso às diversas informações sobre o produto.	7 - Permitir diferenciação de preços e serviços	Capacidade de fazer com que segmentos diferentes de clientes paguem preços avaliados de acordo com o serviço oferecido, permitindo a comparação do aumento da receita quando uma empresa trabalha com o preço fixo de um produto.
4 - Proporcionar personalização e customização de informações	Utiliza informações pessoais para conduzir inteligentemente a experiência de compra.	8 - Facilitar a transferência de recursos eficaz	Agiliza o processo de arrecadação.

Fonte: Chopra e Meindl (2003)

Além da receita, a empresa deve analisar as oportunidades na redução de custos na cadeia de suprimentos, e os fatores para essa redução são descritos por Chopra e Meindl (2003) e os quais foram adaptados na tabela a seguir:

Tabela 9 – Impacto nos custos da cadeia de suprimentos

IMPACTO NOS CUSTOS DO E-COMMERCE			
OPORTUNIDADE	RESULTADO	OPORTUNIDADE	RESULTADO
1 - Redução do manuseio do produto com uma cadeia de suprimento mais curta	Abaixa o custo do produto, pois os custos adicionais durante o ciclo da logística para um ponto fixo são eliminados, bem como, os aditivos que cada canal acrescenta ao seu preço, tornando-o mais caro.	4 - Redução nos custos de instalações e processamento	Centralização de todos os estoques, reduzindo o número de instalações necessárias, pois os custos de um depósito são menores do que de uma loja física. Outro fator é que o cliente participar na seleção e na emissão do pedido, reduzindo custos de checagem com funcionários, por exemplo, bem como a redução de custos no atendimento ao pedido.
2 - Adiamento da diferenciação do produto para depois que o pedido é feito	Redução dos estoques, consideravelmente, pois o intervalo de tempo entre o momento em que o cliente faz o pedido e o momento em que espera receber a entrega oferece a oportunidade deste adiamento, reduzindo custos de armazenagem e depreciação dos produtos em estoque.	5 - Redução nos custos de estoque por meio da agregação de seus estoques	Não disposição dos clientes virtuais em esperar pela entrega, principalmente, se o produto tiver uma demanda baixa com coeficiente de variação alto.
3 - Redução no custo e no tempo de entrega com produtos que podem ser baixados	O download de produtos disponibilizados na internet evita desperdício de tempo ligado à produção, embalagem e transporte dos produtos até os varejistas.	6- melhoria na coordenação da cadeia de suprimento por meio de compartilhamento de informações	Toda a cadeia de suprimento, combatendo o efeito chicote, ajuda no planejamento e nas previsões, reduzindo os custos totais da cadeia, sincronizando oferta e demanda, desde que tenham sistemas bem integrados dentro da cadeia.

Fonte: Chopra e Meindl (2003)

3.4 Desvantagens potenciais sobre as receitas e os custos na implementação do *e-commerce*

Após análise das inúmeras vantagens de se inserir no mercado eletrônico, a empresa deverá observar as desvantagens sobre as suas receitas e os custos, afim de escolher se adere ou não ao novo mercado. Vejamos, então, as desvantagens apresentadas por Chopra e Meindl (2003) adaptadas na tabela abaixo:

Tabela 10 – Desvantagens potenciais

DESVANTAGENS POTENCIAIS	
NA RECEITA	NO CUSTO
O cliente que exige um tempo de resposta curto pode não utilizar a internet para fazer as compras, pois deseja imediatamente o produto, e a busca ocorrerá em lojas físicas, essa situação só não se aplica quando o cliente procura produtos que podem ser “baixados”.	Os custos com o transporte da saída do produto ao seu destino podem aumentar devido à distância do estoque ao cliente, outro fator de aumento de custo é o manuseio do produto, que a empresa ficará responsável por desempenhar essa tarefa, em vez do cliente, como ocorre em lojas tradicionais, e por fim, o grande investimento inicial em infraestrutura para informação através da tecnologia que deverá suportar a loja virtual (software, servidores, aplicativos).

Fonte: Chopra e Meindl (2003)

4 METODOLOGIA

A metodologia adotada por nós é de natureza quantitativa e teve como instrumento de coleta de dados um questionário quantitativo, contendo perguntas claras e objetivas, a fim de colher informações acerca das experiências empresariais de um empreendedor iniciante.

Neste estudo avaliamos, especificamente, as vantagens e as desvantagens que há entre duas modalidades de comércio, o *e-commerce* e a loja presencial. Vemos, também, como cada uma recebe investimentos e reage a partir da interação com os seus clientes.

Não podemos, ainda, deixar de considerar em nossa análise certos fatores, como as atividades da logística e as necessidades e cuidados inerentes a uma loja presencial.

Portanto, descreveremos aqui um plano de pesquisa que nos proporcionou conhecer detalhadamente cada característica, aspecto, cliente, vantagens e desvantagens de todas as modalidades abordadas neste estudo.

4.1 Coleta de dados

Como dito, anteriormente, nossa coleta de dados foi gerada a partir da aplicação oral de um questionário, que continha perguntas diretas, mas com espaço para a apresentação de justificativa por parte do participante da pesquisa.

A metodologia adotada nos permitiu confeccionar um questionário com o objetivo de colher informações pertinentes e diretamente relacionadas às experiências empresariais de um empreendedor iniciante, com o intuito de demonstrar o porquê da escolha inicial de investimento em uma loja virtual, para só depois evoluir para uma loja presencial. Para tanto, as perguntas formuladas direcionam o participante da pesquisa para a exposição de informações que subsidiaram nossas análises.

Vejam, então, a orientação da entrevista gravada disposta no quadro abaixo:

Tabela 11 – Quadros de direcionamento da entrevista			
Parte 1 – Sobre 420friends			
Assunto	autor(es)	Subassunto	Questões
Histórico			
Mercado			Por que iniciou suas atividades no varejo <i>online</i> ?
Publico-alvo			Qual é seu público-alvo?

Publico-alvo			Onde está o seu público-alvo? Quais são as cidades que geram mais vendas?
Faturamento anual			Não fornecido
<i>E-commerce</i>	Hortinha	Tipos de negócio	Como você realiza as parcerias B2B? Quais ferramentas você utiliza para o B2C? Qual é o modelo? (de catálogo)

Tabela 12 – Parte 2 – loja virtual			
Assunto	autor(es)	Subassunto	Questões
Logística	Ballou	Ciclo do pedido	Como funciona o seu ciclo de pedido? Pedido - Transmissão do Pedido - Entrada do pedido (estoque) - Relatório do pedido - Envio (programação de entrega, embalagem).
Logística	Ballou	Transporte	Quais os tipos de transporte?
Logística	Bowersox e Closs	Transporte	Quais são as estratégias utilizadas para reduzir o custo dos transportes? Economia de escala ou de distância?
logística	Bowersox e Closs	Estoques e localização	Quantos estoques vocês possuem? Quais as localizações?
Logística	Bowersox e Closs	Estoques e localização	Como vocês gerenciam seus estoques? Fazem previsões?
Logística	Ballou	Estoques e localização	A armazenagem de vestuário tem alguma especialidade?
Logística	Ballou	Serviço ao cliente	Como funciona o seu pré-venda? Vocês demonstram características dos produtos? Falam sobre a média do tempo de entrega? Se há produto no estoque?
Logística	Ballou	Serviço ao cliente	Como funciona o pós-venda?
Marketing	Hortinha	Serviço ao cliente	Qual o valor que vocês transmitem aos clientes? (produtos verdes)
Marketing	Hortinha	Serviço ao cliente	O preço está de acordo com o mercado?
Marketing	Hortinha	Serviço ao cliente	São produtos personalizados para um nicho específico de mercado? (Público-alvo de cabeça aberta)
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Oferece vendas diretas aos clientes?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Oferece mais agilidade ao mercado?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Possibilita acesso 24hs?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Implementa flexibilidade de preços? (altera os preços de acordo com a demanda ou estoques?)
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Agrega informação ao produto?

<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Permite diferenciação de preço de acordo com o serviço? B2b e B2C.
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Proporciona personalizar e customizar informações de acordo com o histórico do comprador? (ex.: ele possui cadastro e só compra camisa) O site direciona?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Facilita o processo de arrecadação? É fácil comprar?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto nos custos	O manuseio do produto está com o custo mais baixo? (redução dos pontos fixos da cadeia)
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto nos custos	Você reduz o tempo de armazenagem adiando a produção de um produto com baixa saída?
<i>E-commerce</i>	Chopra e Meindl	Impacto nos custos	Quais foram os seus custos na produção do site? Quais são seus custos com funcionários?

Tabela 13 – Parte 3 – Loja física			
Assunto	Autor(es)	Subassunto	Questões
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Oferece vendas diretas aos clientes?
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Oferece mais agilidade ao mercado? Produto novo será disponibilizado primeiro no site e depois na loja física, ou nos dois.
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Possibilita acesso 24hs?
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Implementa flexibilidade de preços? (altera os preços de acordo com a demanda ou estoques?)
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Agrega informação ao produto?
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Permite diferenciação de preço de acordo com o serviço? B2b e B2C.
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Proporciona personalizar e customizar informações de acordo com o histórico do comprador? (ex.: ele possui cadastro e só compra camisa) O vendedor direciona?
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto na receita	Facilita o processo de arrecadação? É fácil comprar?
Varejo	Chopra e Meindl	Impacto nos custos	Você reduz o tempo de armazenagem adiando a produção de um produto com baixa saída? Previsão de estoques
Varejo	Chopra e Meindl	Localização/ impacto nos custos e receitas	Qual o local? Como foi feita a escolha?

Varejo	Chopra e Meindl	Localização/ impacto nos custos	Quais são os custos operacionais? Aluguel, funcionarios, energia etc.
Varejo	Chopra e Meindl	Localização/ transporte/ impacto nos custos	Como será feito o fluxo de produtos da produção à loja?
Varejo	Chopra e Meindl	Serviço ao cliente/impacto nas receitas	A loja terá o mesmo preço do site?
Varejo	Chopra e Meindl	Serviço ao cliente/impacto nas receitas	Como será entregue a proposta de valor ao cliente? <i>Layout</i> da loja? Tipos de funcionários?
Varejo			Qual o maior desafio de montar uma loja física?

4.2 Corpus de análise

A partir da aplicação do questionário constituímos um *corpus* que é composto pelas repostas fornecidas pelo participante entrevistados, em que pudemos constatar as informações pertinentes para nossa análise.

Observamos em nosso *corpus* que as repostas fornecidas estão relacionadas às duas modalidades de comércio praticadas pela empresa, pois cada modalidade possui suas particularidades.

5 RELATO DO CASO DA LOJA VIRTUAL E PRESENCIAL *420FRIENDS*

Depois de demonstrar como funciona a logística e o *e-commerce* na teoria, é necessária a demonstração do estudo de caso para confrontar a teoria com a prática a fim de concluir os objetivos da presente pesquisa.

5.1 A *420 Friends*

A empresa pesquisada é a *420 Friends*, que iniciou suas atividades no ano de 2011, através do estabelecimento de uma sociedade entre dois sócios-fundadores, que pensavam em montar um negócio relacionado a *skate, surf* e/ou algo que eles gostassem de usar.

O primeiro, na época, tinha acabado recentemente um curso de *design* e estava com pouca grana pra investir. Com essa ideia foi produzida a primeira leva de camisetas, 200 peças, e ainda não existia um ponto de venda, nem site, e ambos estavam sem pensar como iam vender as peças confeccionadas. A ideia era utilizar as redes sociais para vendê-las, divulgá-las, mostrando para os amigos e entregando *delivery*, porém eles queriam algo para facilitar as vendas e descobriram como criar uma loja virtual. Em março de 2012, já com os sistemas de compra seguro, como *PayPal, Bcash*, eles puderam dar continuidade ao crescimento da empresa.

Através do site, pessoas de São Paulo começaram a comprar, as cidades de Santos e Rio de Janeiro tiveram uma parcela significativa para expansão da marca, porém a empresa necessitava de investimento e eles não possuíam grana para investir. Um dos sócios teve que deixar a marca um pouco de lado por razões particulares.

No início, a empresa ainda não gerava um bom retorno, o que obrigou um dos sócios a trabalhar paralelamente em um outro emprego. Depois de quatro meses, o mesmo decidiu sair e se dedicar exclusivamente a sua empresa, formou uma equipe em até há a presença de familiares trabalhando em diversos setores, como as áreas jurídica e financeira, e hoje é uma marca que conquistou o mercado.

5.1.1 Descrição da marca, dos valores e do conceito

Nascida no Brasil, a *420 Friends* se define como uma marca com consciência ecológica voltada para *skate*, *surf*, música e estilo de vida. Como uma marca que desenha, produz e distribui produtos de alta qualidade para indivíduos de mente aberta.

Tanto na confecção das roupas quanto em ações provocativas na mídia, a *420 Friends* desafia o padrão da indústria em design e comunicação, explorando novas possibilidades na relação *design*-marca-consumidor.

Desde seu surgimento a empresa se preocupa em focar sua responsabilidade com o verde, a natureza. O conceito da marca busca realizar experiências com materiais sustentáveis e com projetos ecológicos. Utiliza também algodão orgânico e outros materiais alternativos para a confecção de suas peças. Seus *tags* são impressos em papel reciclado, tudo o que é feito visa minimizar o impacto sobre o meio ambiente sem comprometer a sua chance de viver nele.

5.1.2 Tipos de negócios, modelo de negócio e público-alvo

A empresa utiliza dois tipos de negócios, o B2B através de parcerias com lojas, as quais a *420friends* fornecia primeiramente por consignação, pois havia a necessidade de fechar negócios e adquirir a confiabilidade dos futuros clientes, porém, como a produção não era tão grande, a demanda do site era maior do que as das lojas, os produtos ficavam parados nas lojas e deixando, conseqüentemente, o capital da empresa parado, o que ocasionava a falta de produtos para os clientes do site. Logo, eles mudaram sua política com os revendedores para o pagamento a vista dos produtos.

A empresa não possui nenhum representante, todas as parcerias feitas foram as propostas pelas lojas-clientes que procuraram a *420friends*, e hoje possuem revenda em vários lugares do Brasil, estando todos disponibilizados no site.

O B2C diretamente no site e que ocorrerá também com a inauguração da loja física, segue o modelo de negociação com catálogo, ou seja, os produtos são dispostos como um catálogo físico.

Seu público-alvo abrange uma faixa etária bastante extensa devido ao conceito relacionado com esporte, música, sustentabilidade, e, segundo dados e até relatos de clientes, a faixa etária dos clientes vai de 12 a 50 anos.

A *fanpage* da empresa no *Facebook* possui mais de 300.000 curtidores, seu site possui 5000 acessos diários, o *Instagram* com 11000 pessoas, tendo como principal acesso e vendas a cidade de São Paulo, seguida de Rio de Janeiro e Fortaleza.

5.1.3 A logística e a loja virtual

Ciclo do pedido B2C – o cliente entra no site, os produtos são divididos por departamentos. Ele escolhe o produto, define o modo de pagamento (boleto, cartão de crédito, cartão de débito etc.), define por qual meio será entregue o produto (sedex, e-sedex, e parc – serviços dos correios), a informação é enviada para o funcionário responsável, verificado no estoque e enviado. Ao enviar o produto, a empresa também envia para o cliente o código de rastreamento emitido pelo correio para que o cliente saiba onde e como está o seu pedido. Acima de R\$200,00 o frete é grátis. Há uma parceria entre a empresa e os Correios e todo dia os produtos são coletados pelos Correios na própria empresa, sendo cada produto enviado em embalagem individual.

Para B2B é o mesmo processo alterando somente o meio que passa a ser pela transportadora responsável por enviar os produtos para os revendedores, nessa modalidade o transporte utilizado é o aeroviário.

A empresa utiliza tanto a economia de escala como a de distância. Ocorre uma diferenciação nos preços entre B2B e B2C, porém a margem de lucro é satisfatória.

Possuem somente um estoque, e tudo que está disponível no site é o que está disponível no estoque, com a inauguração da loja física, o estoque será dividido. Ainda não fazem previsão de estoque devido à falta de dados, tendo em vista a rapidez com que o negócio evoluiu e aos poucos estão tentando alinhar a produção com a demanda. O seu gerenciamento é simplificado, contendo cerca de 3000 produtos. A armazenagem não precisa de nada especial devido ao tipo de produto.

A pré-venda é feita através da disponibilização dos produtos em forma de catálogo no site, contendo informações detalhadas sobre o produto. A venda é direta e foi demonstrada no ciclo do pedido, e o pós-venda, também, caso ocorra algum sinistro com a entrega, o cliente é contatado e não será lesado, ganhando até *souvenirs* da marca.

O preço de seus produtos está um pouco acima dos demais concorrentes locais, os quais os preços estão bem abaixo, porém, dentro dos parâmetros nacionais devido à

especialidade de seus produtos. Os produtos são personalizados para esse nicho de mercado, denominado pela empresa de *peças de cabeça aberta*.

Ao criar um produto novo, o mesmo já é disponibilizado no site e está pronto para a venda, oferecendo mais agilidade ao mercado, se dependesse de revendedores ou somente da loja física, não seria imediato este processo. A loja virtual possibilita o acesso 24 horas de seus clientes aos produtos, porém podem ocorrer problemas com o servidor, com a própria internet ou, ainda, site ficar lento. Existe também uma desconfiança em relação às compras na internet, em relação à segurança na compra e no envio do produto, porém a *420 friends* utiliza ferramentas seguras para a realização da compra. Já quanto ao pedido, o cliente acompanha o envio, como citado anteriormente.

No que se refere aos custos, primeiramente, da loja virtual estes foram zero, pois foi desenvolvida por um dos sócios, depois os sócios encontraram uma plataforma pronta em que pagam uma mensalidade. A empresa paga ainda aluguel do escritório e do condomínio, energia, telefone, internet e os custos operacionais para o funcionamento da empresa, incluindo os 5 funcionários e os dois sócios.

5.1.4 Logística e a loja física

A loja física terá somente um tipo de negócio, que é o B2C, o ciclo do pedido será a produção e o envio para o estoque da loja através de frete, sendo as peças são expostas na loja para o cliente entrar e comprar em uma venda direta.

A loja será localizada em um shopping de grande fluxo, situado na cidade Fortaleza, no Ceará. Os critérios de escolha do shopping foram: a modernidade do shopping, o respaldo do shopping alinhado com o da marca e por ser o segundo melhor shopping, de acordo com a análise da equipe.

O produto novo será disponibilizado na loja física ao mesmo tempo da loja virtual. Os preços, *a priori*, serão os mesmos nos dois locais. A pré-venda será feita através da exposição dos produtos na vitrine, com o *layout* da loja bem *clean*, deixando a loja atrativa e entregando a proposta de valor da marca; a venda será realizada pelos vendedores e o pós-venda, igual ao da loja virtual.

Quanto aos custos, a loja física tem o aluguel, o telefone, o condomínio, a energia, a internet, os custos operacionais e os 4 funcionários.

5.2 Comparativo das respostas diretas do direcionamento

Tabela 14 – Comparativo direto

Comparativo Direto		
Questões	Loja Virtual	Loja presencial
O preço está de acordo com o mercado?	Sim	Sim
São produtos personalizados para um nicho específico de mercado? (Público-alvo de cabeça aberta)	Sim	Sim
Oferece vendas diretas aos clientes?	Sim	Não
Oferece mais agilidade ao mercado?	Sim	Sim
Possibilita acesso 24hs?	Sim	Não
Implementa flexibilidade de preços? (altera os preços de acordo com a demanda ou estoques?)	Sim	Sim
Agrega informação ao produto?	Sim	Sim
Permite diferenciação de preço de acordo com o serviço? B2B e B2C	Sim	Sim
Proporciona personalizar e customizar informações de acordo com o histórico do comprador? (ex.: ele possui cadastro e só compra camisa) O site/vendedor direciona?	Não	Sim
Facilita o processo de arrecadação? É fácil comprar?	Sim	Sim
O manuseio do produto está com o custo mais baixo? (redução dos pontos fixos da cadeia)	Sim	Sim
Você reduz o tempo de armazenagem adiando a produção de um produto com baixa saída?	Sim	Sim

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As variáveis logísticas foram descritas na parte teoria, analisadas, dispostas no estudo de caso e impactaram diretamente na implementação das lojas virtual e presencial, comparando as duas e mostrando as vantagens e as desvantagens de cada uma delas.

Analisamos os impactos nas receitas e nos custos, bem como, algumas desvantagens potenciais, atingindo assim os objetivos do trabalho.

Em depoimento, o empreendedor entrevistado falou que maior desafio foi entrar no mercado devido ao conceito da marca, já que eles são ativistas da legalização da maconha e as estampas abordam isso de uma maneira leve e divertida, o mesmo relatou, ainda, que foi bastante polêmico o início da marca, pois foi muitas vezes desacreditada. No início com a loja virtual foi de vital importância para que eles pudessem sentir o mercado, como o mercado absorveria a marca, e hoje os clientes que procuram a marca sabem da história e compram não só o produto, mas a marca, a ideia e o conceito.

A loja virtual é um tipo de negócio que está crescendo bastante, e para um empreendedor jovem iniciante, é uma boa escolha em virtude de seu baixo custo. O público-alvo está a seu alcance devido a utilização da internet como uma ferramenta profissional e pessoal, possibilitando conhecer e sentir o mercado sem grandes investimentos ou com pesquisas que terão um custo alto em comparação a implementação do site.

Constatamos também que a loja virtual possibilitou aos jovens empreendedores da *420 friends* juntar capital para futuros investimentos e abrir uma loja presencial, já que esta tem seus custos bem elevados, tornando-se um investimento mais difícil para um jovem empreendedor, pois a capital a ser investido é altíssimo para iniciação de um negócio.

REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2004.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de sumprimentos**. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

CARVALHO, José Crespo de; ENCANTADO, Laura. **Logística e o negócio eletrônico**. Porto: Sociedade Portuguesa da Inovação, 2006.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT – CLM. Disponível em: <<http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

HORTINHA, Joaquim. **E-Marketing: um guia para a nova economia**. Lisboa: Edições Sílabo, 2001.

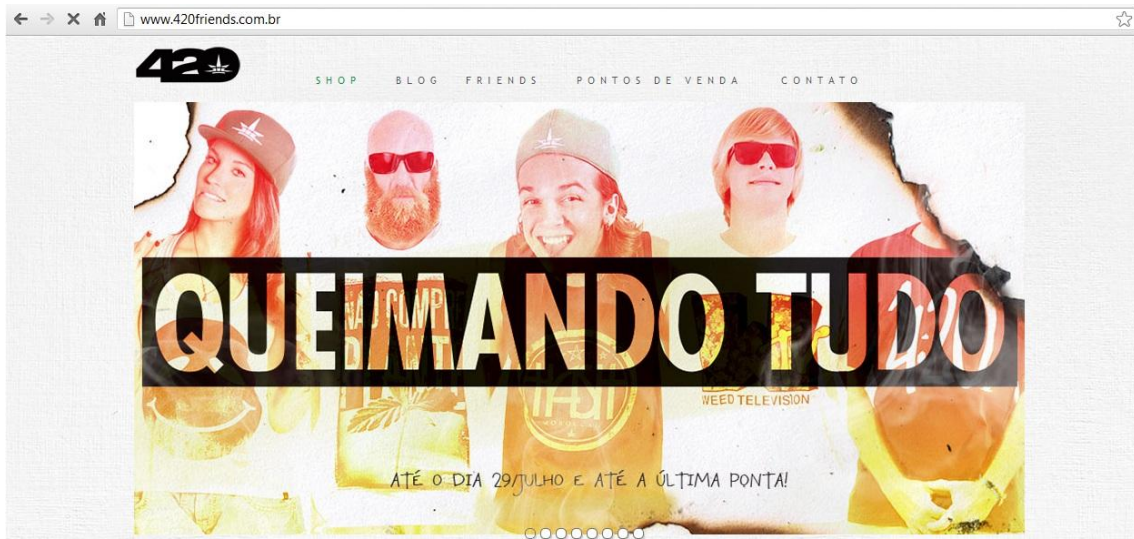
KOTLER, Phillip. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

VASCONCELLOS, Eduardo. **E-commerce nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

We all want to be Young. Produção: BOX1824, 2010. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=c6DbaNdBnTM>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

ANEXOS

ANEXO A – PÁGINA INICIAL DO SITE 420FRIENDS.COM.BR



ANEXO B – PÁGINA INICIAL DA LOJA VIRTUAL

ce420friends.webstorelw.com.br


Meus pedidos | Minha conta | Quero me cadastrar

420

VER CARRINHO

Produtos: 0 Total: R\$ 0,00

PÁGINA INICIAL | COMO COMPRAR | FALE CONOSCO



MASCULINO

- Camisetas
- Camisetas Especiais
- Regatas
- Cuecas

FEMININO

- Camisetas
- Biquines

BONÉS

MEIAS

BOLSAS

ADESIVOS

COFFEE SHOP


MARÇA DA MACONHA 2013

OFERTAS QUEIMANDO TUDO!

INGRESSOS 420 HIGH BEATS

Facebook

R\$ 28,07



Cueca Sungão 420


Bone Weed SnapBack Preto/Azul

Cueca Sungão 420

Cueca Samba Canção Weed On

Bone 4:20 Galindro SnapBack Preto

»» PRODUTOS EM DESTAQUE



T-Shirt Logo weed (Slim Fit)

T-Shirt Smoke Weed (Slim Fit)

T-Shirt Hi, I'm High (Slim Fit)