

Melhoria no Serviço Logístico do Comércio Eletrônico para Produtos de Informática

Bruna Maria Polli

Orientador: Dr. Paulo Sergio de Arruda Ignácio

Universidade Estadual de Campinas
Laboratório de Aprendizagem Logística e Transporte

Resumo

Todos os dias, as empresas procuram maneiras de expandir os alcances, cruzar novas fronteiras e ampliar seu público. Uma das ferramentas mais poderosas para tais alcances nos dias de hoje é a internet. As pessoas e empresas procuram comercializar seus produtos através da Web. A empresa objeto de estudo deste trabalho enfrenta dificuldades para satisfazer o atendimento ao cliente em comércio eletrônico. O objetivo desse trabalho é melhorar o ciclo do atendimento ao pedido de comércio eletrônico nos processos internos para atendimento ao cliente. Os resultados mostram que um bom planejamento inicial faz toda a diferença no desempenho do modelo de negócio. A escolha de uma plataforma e ser atento em cada processo, são ações fundamentais para manter a excelência do ciclo de pedido, incluindo a venda e a pós-venda.

Abstract

Every day, companies seek into new ways to expand their business, crossing new frontiers and amplify its public. One of the most powerful tools nowadays is the internet. Both people and companies are looking into negotiate their products and services through the Web. The company subject of analysis was facing many problems with customer care in their e-commerce business. The goal is work to improve e-commerce cycle order with inside process that already exists to answer better their customers. The final results shows that a good initial planning does all the difference developing the new business model. The choice of a platform and be aware and careful to each process is fundamental to keep order cycle excellency, including sales and after sales.

1. INTRODUÇÃO

Todos os dias, as empresas procuram maneiras de expandir os alcances, cruzar novas fronteiras e ampliar seu público. Uma das ferramentas mais poderosas para tais alcances hoje é a internet. Todos os dias pessoas e empresas procuram comercializar seus produtos através da Web. De maneira rápida, fácil e segura, os consumidores podem navegar entre sites e comparar preços, produtos e facilidades de cada loja. Cada dia lojas oferecem mais facilidades como crediário, financiamento e parcelamentos para os clientes poderem adquirir os produtos dos seus sonhos ou necessidades.

Nos últimos anos, as pesquisas indicam que o crescimento do e-commerce no país sempre foi na casa de dois dígitos, sendo de 15% em 2015 e 24% em 2014, à projeção de 2016 ficou em 11%, apesar da situação de crise em que o país vive, houve o aumento do consumo eletrônico. Dentre as razões, a disseminação dos celulares inteligentes chamados de “smartphones” entre a população e o fácil acesso às redes ajudam a comercialização eletrônica, SEBRAE (2016).

O fato de sites de busca oferecerem a comparação de preços, favorecem os consumidores na hora da escolha e estimula a competição entre marcas e lojas virtuais, aumentando o nível de qualidade dos sites e com isto mais conveniência ao consumidor.

Hoje muitos consumidores vão a loja física para testar, olhar, ver como o produto funciona antes de tomar uma decisão de compra, pois o ticket médio da compra hoje é de R\$ 475 mensais (RODRIGUES, 2016), o que representa quase 54% de um salário mínimo no Brasil.

Porém é muito importante lembrar que a concorrência também pode afetar a própria marca, se o serviço deixar a desejar, se não há resposta para o cliente, se a oferta não condiz com a realidade e afins.

Outro ponto que é bastante pesquisado pelos clientes é o pós-vendas, como o consumidor será tratado, o que a marca ou a revenda pode oferecer de vantagem para o mesmo depois que aquele pedido for concretizado, quais as experiências de outros clientes e o que ele ganha ao final da história.

Entrar no comércio eletrônico não é simplesmente montar um site e anunciar produtos, é preciso lembrar que no mínimo três outros setores serão diretamente afetados, tais como: o financeiro no controle de contas, a logística envolvendo a expedição / trânsito da mercadoria e o fiscal, que serão necessários para confirmar se todas as operações têm os recolhimentos corretos de impostos evitando futuros problemas com auditorias e fiscalizações. Esses setores são exemplos das mudanças necessárias visando garantir a melhor experiência para ao cliente.

1.1. Problema de pesquisa

A busca pelo atendimento ao cliente proporciona desafios para os prestadores de serviços logísticos.

A empresa objeto de estudo deste trabalho enfrenta dificuldades para satisfazer ao cliente em comércio eletrônico. As dificuldades são variáveis em diferentes aspectos, como: falta de resposta ao contato realizado, troca do item comprado, atraso na entrega, avaria nas embalagens que chegam, defeitos de fábrica e outras.

A empresa tem duas unidades, uma no interior do Estado de São Paulo e outra em Santa Catarina, sendo considerada entre as principais em volume de vendas no Brasil.

1.2. Objetivo

O objetivo desse trabalho é melhorar o ciclo do atendimento ao pedido de comércio eletrônico nos processos internos para atendimento ao cliente.

1.3. Justificativa

A empresa está crescendo em canal de vendas eletrônicas e nas margens obtidas, assim aumentando o seu faturamento e atividades relacionadas aos fluxos operacionais.

O momento apresenta uma oportunidade, para melhorias nos processos internos da empresa objeto de estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Comércio Eletrônico

Segundo a Zwass (2016) o *e-commerce*, significa comércio eletrônico, mantendo relações e conduzindo negócios, que incluem a venda de informações, serviços e bens por redes de

telecomunicações. A internet se tornou um importante fator de acelerador global de comércio, ajudando empresas a fazer negócios além dos oceanos, através de plataformas de relações comerciais que não cobram taxas para entrada e pouco cobram por transações feitas. As plataformas de *e-commerce* podem oferecer treinamentos de técnicas de venda, design para lojas e conveniências tecnológicas.

As plataformas podem abranger de pequenos empreendedores até grandes redes de comércio varejista. A facilidade que a internet propõe ajuda essa entrada de novos concorrentes. As vendas pelo comércio eletrônico, também assumem o mesmo padrão do varejo físico, ou seja, podem haver vendas B2B ou B2C.

Ao começar uma venda online é necessário a escolha de uma plataforma para o gerenciamento da loja eletrônica, no momento de escolha é necessário que sejam analisadas perguntas como a variedade e a qualidade do que será oferecido, qual a projeção de crescimento, quais os recursos oferecidos para impulsionar a venda? Quais as facilidades oferecidas ao cliente? São os questionamentos sugeridos por SCHIAVANI (2015).

Segundo o SEBRAE (2016), quanto mais intuitivo for o processo para finalização de compras, maior a taxa de conversão de vendas, essa sendo medida pela quantidade de acessos a loja dividida pela quantidade de compras efetivamente feitas. Com o processo intuitivo o cliente se sente mais à vontade para finalizar a compra. A taxa de conversão brasileira é de 1,65% de acordo com pesquisas (Experian Hitwise in SEBRAE, 2016).

No momento de escolher uma plataforma, é necessário pensar no crescimento esperado e desejado para a loja, por isso é válido pensar em plataformas que sejam integradas, com ferramentas do Google ou redes sociais, por exemplo. Existem desde plataformas gratuitas até outras com valor mais elevado, cada uma oferecendo tipos de serviços diferentes, muitas vezes o valor investido em uma plataforma de melhor desempenho, seja uma economia no futuro. Ressaltam-se dez pontos que qualquer iniciante precisa se atentar: suporte, meios de pagamento, Marketplace, módulos de venda, mobile, engenharia de procura, integração com o ERP, custo, painel administrativo e layout, por isso é necessário que cada ponto seja analisado com cuidado e atenção pelo empreendedor.

O segundo passo para o sucesso de uma loja eletrônica, é a escolha de métodos de pagamento, atualmente existem milhões de facilidades na disponibilização de crédito no comércio brasileiro e não é diferente no comércio eletrônico. O responsável por essa decisão pode levar em conta dois métodos de pagamento principais, o primeiro utilizando um site de terceiros para o processamento de cartões de crédito ou através de um programa que integre o servidor das operadoras de cartão e dos bancos, com o servidor de vendas; sendo que nesse segundo passo o cliente sempre estará na interface da loja na qual ele está realizando a compra.

A maneira de atrair o cliente de *e-commerce*, é no momento de identificar a quem se quer atingir, pensando no potencial de cada grupo e nas ações que precisam ser tomadas para atender o mesmo. A diferenciação da marca e o que ela pode oferecer são estratégias vitais, segundo Carlos Pinto Ascensão, CEO da PWM. O *Web Marketing* é a principal ferramenta nesse momento de divulgação, pois inclui todas as fases, desde o plano inicial até a divulgação.

Os pontos citados anteriormente podem ser considerados como uma co-criação de valores para o produto em si. Segundo estudos feitos por Cervellon e Carey (2014), os recursos do cliente mais os recursos da empresa, aliados ao tipo de produto, são transformados em valor e consequentemente lealdade.

Uma das maneiras de simplificar o processo é utilizando o chamado *Marketplace*, Lima (2013) por definição, de forma bem simples, podemos dizer que é um site onde produtos e serviços de vários vendedores são ofertados e até comercializados. A maneira mais objetiva de diferenciar é que nesse modelo de negócio, o fornecedor pode utilizar o ambiente virtual de um terceiro, para expor e comercializar os produtos ou serviços que deseja ofertar.

Nesse modelo de comércio, o operador do Marketplace é responsável pelas transações dos pedidos e repassa o valor acumulado das vendas ao lojista posteriormente descontando o percentual acordado previamente. Vargas (2015) levanta que o principal desafio é o controle automatizado da armazenagem que é de responsabilidade do lojista. O lado bom para o lojista é que esses canais tem um fluxo de acessos maiores que pequenas lojas virtuais e ainda oferecem um trabalho de marketing, aumentando a visibilidade dos produtos ofertados.

Empresas como a B2W, Mercado Livre e Elo7 são grandes exemplos de Marketplace atuantes no Brasil.

2.1.1 Aspectos de Segurança do Comércio Eletrônico

As escolhas dos métodos de pagamento são extremamente importantes, tendo em vista que segundo pesquisa do Global Consumer Card Fraud (2016 in O Globo), o Brasil tem o segundo maior índice de fraudes em cartão de crédito no mundo, levando o consumidor a uma insegurança na hora da compra. Por outro o varejo eletrônico também perde, segundo SPARVOLI (2013), a CyberSource, empresa do grupo Visa, os sites de comércio eletrônico brasileiro recusam em média 7% das suas vendas por medo de fraude, isso representa 1,08% de receita na venda, pois as fraudes são pagas pelo lojista. De acordo com a lei, a loja fica com o risco de irregularidade.

Para evitar a insegurança no ambiente eletrônico, as empresas adotaram uma série de etapas que são feitas em poucos minutos para a aprovação da compra, em um ambiente seguro e criptografado onde as informações pessoais e bancárias dos clientes trafegam. Ainda é preciso levar em consideração quais as possibilidades que serão disponibilizadas aos clientes e a integração da mesma com a plataforma escolhida. Ressaltando, que muitos dos serviços oferecidos também são tarifados em cima da compra feita pelo cliente onerando ainda mais o consumidor final e elevando o valor do produto a ser adquirido. O essencial é transmitir confiança ao consumidor, desta forma o ideal é procurar empresas que estejam dentro das normas de PCI Compliance.

Albertin (2002) afirma que as necessidades legais no ambiente digital estão relacionadas à identificação e autenticação; ao não repúdio das transações e informações; à confiabilidade; à integridade e legibilidade; à definição e identificação de tempo e local.

2.1.2. Ciclo do Processamento do Pedido

De acordo com Bowersox e Closs (1996), o maior objetivo de se administrar o ciclo de pedido é reduzir ao máximo o grau de incerteza incorporado a essa atividade. Mesmo porque,

das 3 dimensões identificadas com fundamental ao nível de serviço (disponibilidade, performance e confiabilidade), o ciclo de pedido é a base de todas elas. O tempo para o processamento de um pedido é diretamente influenciável e colocando em risco todas as dimensões mencionadas.

Ballou (2006) indica quatro etapas para o ciclo de pedido, a preparação, a transmissão, o recebimento e a expedição do produto. Fleury (2003), indica a preparação do pedido como a identificação de uma necessidade de aquisição de produtos ou serviços, e se conclui com a seleção de potenciais fornecedores.

Quando um cliente potencial efetua sua primeira compra, ele sai da posição de pretendente e passa a ser um cliente de fato. Nessa fase, deve ser preparada a base de um relacionamento, por meio da oferta de informações, promoções e entretenimento, que combinem com o interesse do cliente. É por esse relacionamento que surge o envolvimento (BRONDMO, 2001). É possível ver com clareza as etapas que Ballou (2006) descreve na Figura 1.



Figura 1: Elementos típicos do processamento de pedidos, Ballou (2006, pág. 122)

A utilização de sistemas e de automatização no processo do ciclo do pedido, indica que falhas ou erros causados pelo processo manual, serão menores e menos frequentes, tornando o processo mais ágil e certo.

“O tempo necessário para completar as atividades do ciclo de pedido representa o ponto fundamental do serviço ao cliente. As estimativas mostram que as atividades relacionadas com preparação, transmissão, recebimento e atendimento nos pedidos representam entre 50% e 70% do tempo total do ciclo de pedidos” (BALLOU, 2006, pág. 121)

Seguindo a linha de raciocínio exposta por Ballou, é possível notar que a venda não é puro interesse em valores, mas também está conectada ao quanto eficiente será a efetivação do ciclo do pedido.

Por fim, para passar do envolvimento para a fidelidade, deve haver um comprometimento entre as partes. Nessa etapa, informações sobre os clientes devem ser constantemente capturadas, armazenadas e analisadas, com o objetivo de aumentar o nível das comunicações individualizadas e a adequação dos produtos e serviços oferecidos aos clientes (BRONDMO, 2001). Assim, um dos indicadores da fidelidade do cliente é a frequência com que este compra da mesma empresa.

2.2. Logística para e-commerce no Brasil

“Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso, a armazenagem de bens e serviços, assim como do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades dos clientes” (CSCMP, 2005, pág. 117)

O não cumprimento de qualquer um dos fatores mencionados, gera a insatisfação do cliente e compromete a credibilidade do fornecedor em questão.

Segundo a ABCOM (2013), para melhorar a logística da venda eletrônica, 82% das lojas tem armazenagem própria, assim a informação sobre a real disponibilidade dos produtos em estoque está plenamente alinhada à plataforma de vendas e reflete a real situação do produto em questão. Outro fato importante, é que a ferramenta de estoque alerte a equipe sobre a reposição do item, evitando o custo de pedidos perdidos.

Porém, quando tratamos de operações próprias, é importante levantar o ponto que na maioria dos casos o ajuste a sazonalidade das vendas é menor, pois a contratação e adaptação da operação demanda mais tempo e recursos, que nem sempre estão disponíveis.

Além do cuidado no estoque, é necessário que as empresas pensem em soluções para a embalagem dos produtos, ao mesmo tempo que precisa ser simples e leve para não onerar o custo de frete, é necessário que a embalagem seja segura e mantenha as características originais do produto até a chegada ao cliente, itens como plástico bolha, caixa de papelão ondulado e embalagens com suportes internos, podem ajudar a manter a estrutura do produto.

É importante que a nota fiscal de venda ao consumidor acompanhe, em embalagem diferenciada que fique exposta durante o trânsito, principalmente com o nome e o endereço do cliente. Assim o mesmo quando receber tem ciência do que se trata.

Pesquisas do IBGE (2014), no Brasil, 60% de toda a mercadoria transportada, é feito por via terrestre e rodovias, elevando em muito o valor e o tempo que o cliente espera pelo seu produto.

De acordo com pesquisas, o modal rodoviário é o mais caro do mundo, especialmente se tratando de Brasil, quando apenas 11% das estradas são pavimentadas (O Globo, 2014). Esse

fator é um dos principais influenciadores de preço no comércio eletrônico, o quanto custa para enviar seus produtos ao cliente.

Do mercado atual, 93% utilizam os Correios como método de entrega (ABCOM, 2013). A utilização dos Correios se compara com empresas Courier nos Estados Unidos, que tem como objetivo, entregar os produtos comprados o quanto antes, em âmbito nacional. Uma alternativa para as empresas é a contratação de transportadoras particulares ou frota própria para a diferenciação do serviço oferecido, para esse sucesso, contam com a expertise de cada transportadora em uma determinada região do país, porém vale ressaltar que nenhuma outra transportadora tem a abrangência que os Correios têm. Dentre os serviços que podem ser utilizados pelos Correios, o mais comum no comércio eletrônico brasileiro, é o PAC o serviço de encomenda econômica que abrange todo o território nacional e tem custo mínimo para o consumidor e fornecedor. Porém, o PAC é o serviço mais demorado de entregas, apesar do tempo representa 89% da movimentação de cargas. Em segundo lugar, aparece o Sedex, com 84% de abrangência e de custo mais elevado, mas com prazos de entrega muito mais rápidos, vai do cliente optar pelo valor que deseja pagar quando a opção for disponibilizada. O Correios também criou a modalidade e-Sedex, que foi pensada em atender o público que compra pelo comércio eletrônico, quer rapidez, mas não quer pagar muito. Esse cenário seria o ideal para qualquer compra, porém é importante ressaltar que essa modalidade só atinge 49% dos envios, pois a cobertura não é nacional.

A ABCOM (2013) também revelou que o maior problema é relacionado a entrega, era o atraso e depois o extravio dos itens comercializados pelo meio eletrônico. Esse mercado abriu negócios para um novo segmento de transportadoras, as entregas expressas. Porém esse tipo de serviço só é oferecido para clientes e fornecedores que ficam em grandes centros, serviços como “*same day*” (entrega no mesmo dia) atraem o público, mas são restritos.

Mesmo com o preço do frete sendo um diferencial na compra, muitas lojas eletrônicas ainda cobram o frete de seus clientes, transferindo a responsabilidade de prazo para o tipo e valor pago pelo cliente em questão, ou seja, caso o cliente tenha interesse em receber um produto com mais rapidez, precisa optar pelo frete de maior valor na maioria das vezes. Outros, oferecem o frete gratuito, o que atrai a atenção do cliente, mas também traz insegurança quanto ao prazo que pode incidir sobre o transporte.

As lojas eletrônicas, ainda precisam pensar no que pode acontecer caso o produto apresente algum defeito ou não esteja no agrado do consumidor. O Código de Defesa do Consumidor em seu artigo 49, trata sobre a garantia do consumidor em cancelar, desistir ou se arrepender da compra em até 7 dias do recebimento do seu produto ou serviço. O mesmo artigo ainda deixa claro que é de responsabilidade do fornecedor a contratação de frete para a devolução da mercadoria ou serviço adquirido pelo cliente.

Assim, além de estruturar uma forte rede de entrega, o fornecedor precisa pensar em como os produtos rejeitados ou com defeitos irão retornar ao estoque e propor treinamento aos atendentes no auxílio aos clientes quando estes alegam que existe algum problema, pois muitas vezes o que ocorre é só um usuário mal instruído.

2.3. Avaliação de Desempenho do Comércio Eletrônico

2.3.1 Tributação

Botelho (2016) ressalta a última dúvida dos comerciantes eletrônicos, quanto a tributação do ICMS autorizada pelo Governo brasileiro em dezembro de 2015 (Emenda Constitucional nº 87/2015), onde as vendas interestaduais precisam ter o imposto recolhido e distribuído entre o estado de origem e o estado de destino da mercadoria, mesmo quando o consumidor for não contribuinte do imposto em operações não presenciais.

Essas alterações ainda causam muita polemica, pois para a indústria, isso indica bitributação, pois se cobra o ICMS duas vezes sobre o mesmo produto. Além da questão do ICMS, ainda existem estados que possuem o Fundo de Combate à Pobreza, onde a taxa aplicada é de 2%. O ICMS devido pelas operações interestaduais com consumidores finais acarretará ao empresário o dever de pagar o ICMS em três momentos e guias distintas: uma para o Estado de origem; outra para o de destino e; mais outra para o de destino, referente ao FECPE.

Além das questões fiscais impostas pelo Governo, ainda existe uma guerra fiscal entre os estados, sendo que uns beneficiam os lojistas eletrônicos, onde os estados diminuem a alíquota do ICMS para operações interestaduais afim de atrair as operações para seus respectivos estados.

Existe ainda a obrigatoriedade de emissão de Nota Fiscal Eletrônica, quando o produto será transportado via Correios ou via transportadoras, esse tipo de exigência impacta em empresas MEI (Microempreendedor Individual) que não tem a obrigatoriedade de emissão da NF-e, causando dúvidas ainda sem solução efetiva.

2.3.2 Nível de Serviço

A fidelização do cliente está diretamente ligada a eficiência, disponibilidade do sistema, privacidade das informações e o comprometimento na entrega do pedido desejado. Ballou (pag. 93, 2006) destaca “Os clientes avaliam as ofertas de qualquer empresa em termos de preço, qualidade e serviço, e reagem de acordo com as próprias conveniências”. Ainda é difícil balancear até que ponto o nível de serviço influencia sobre a venda, uma vez que nem sempre os compradores deixam claro suas preferências.

Segundo Barrutia e Echebarria (2016), a percepção de valor criada pelo consumidor, é uma união do resultado do serviço das empresas e os desejos do consumidor, como ilustrado na Figura 2.

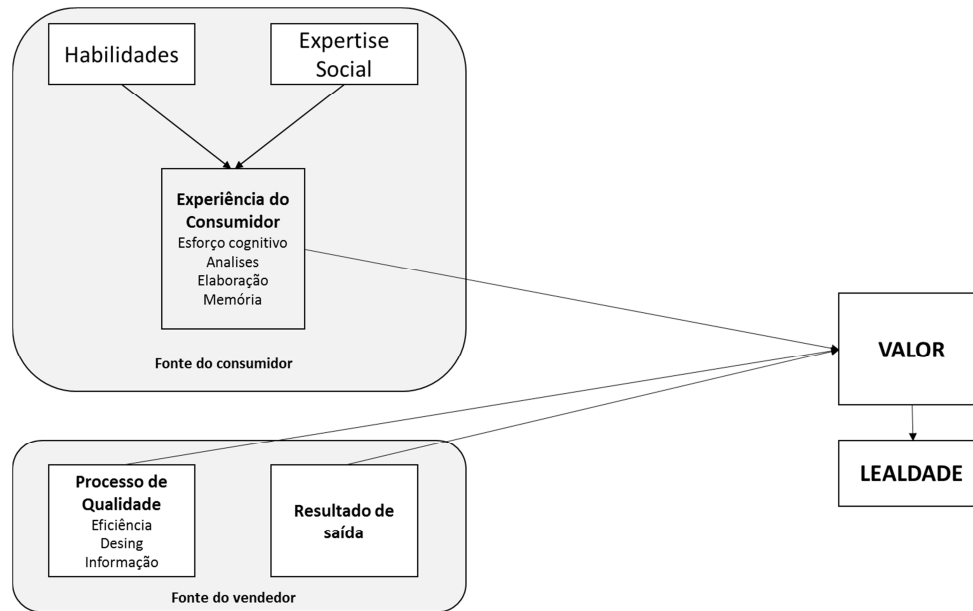


Figura 2: Modelo de Co-criação de valor no e-commerce.
 Fonte: Barrutia, José M; Echebarria, Mario R P C. (2016)

2.3.3 Localização e distribuição

A escolha da localização das instalações do Centro de Distribuição, precisam ser muito bem pensadas, conforme Ballou (2006), 25% das despesas logísticas são referentes a atividade de estocagem e manuseio dos materiais comercializados. Para uma localização única, são necessários a tarifa de transporte e o volume de tal ponto.

Ballou (2006) explica que em muitas aplicações, o resultado do ponto de localização é um método exato que procura minimizar a soma das distâncias dos pontos de demanda à instalação. As distâncias são ponderadas pelas demandas (ou custos).

Segundo Bowersox e Closs (2001), uma alternativa para buscar a melhor localização geográfica é através do método Centro de Gravidade, também conhecido como método Centroide. Este centro pode ser relacionado a vários tipos de taxas, como peso, volume e distância para selecionar a alternativa de menor custo.

Ballou (2006), mostrou que as taxas de transporte decrescem com o aumento das distâncias. Ao buscar a minimização das taxas de transporte, uma instalação localizada entre uma fonte de matérias-primas e um ponto de mercado obterá um custo mínimo de transporte em um destes dois pontos. A fórmula proposta para a minimização do custo total de transporte (MinTC) é a soma dos produtos entre o volume de carga transportada, o custo unitário de transporte e a distância percorrida de acordo com a Equação 1.

$$MinTC = \sum_i V_i R_i d_i \quad (1)$$

Em que:

- $MinTC$ = Custo total do transporte
- V_i = Volume da carga transportada
- R_i = Custo unitário do transporte
- d_i = Distância percorrida

A distância é estimada através da equação 2 e K representa o fator de escala para converter a unidade de um índice coordenado a uma medida mais comum de distância. Segundo Ballou (2006), o processo para encontrar a localização ideal envolve sete etapas. A primeira etapa é determinar as coordenadas X_i , Y_i para cada ponto de fonte e de demanda, os volumes e os custos unitários de transporte para todo ponto do mercado local.

$$d_i = K\sqrt{(X_i - X')^2 + (Y_i - Y')^2} \quad (2)$$

Em que:

K

$X_i, Y_i =$ Coordenadas da fonte e da demanda

$X', Y' =$ Coordenadas da instalação localizadas

Para a segunda etapa deve-se calcular a localização do baricentro local (X, Y) através das equações 3 e 4.

Para a terceira etapa, deve-se calcular o d conforme a equação 2 a partir do X e Y encontrados nas equações 3 e 4. A quarta etapa se inicia ao substituir d nas equações de X e Y , e reescrever as mesmas para as coordenadas X e Y revisadas. Para a quinta etapa, deve-se recalcular baseado nas coordenadas X e Y revisadas. A sexta etapa consiste em repetir as etapas descritas no passo 4 e 5 até que as coordenadas X e Y não mudem por sucessivas interações. O método é finalizado ao calcular o custo total para a melhor localização (BALLOU, 2006).

$$X' = \frac{\sum_i V_i R_i d_i}{\sum_i V_i R_i} \quad (3)$$

$$Y' = \frac{\sum_i V_i R_i d_i}{\sum_i V_i R_i} \quad (4)$$

3. MÉTODO

O método aplicado neste trabalho é denominado como uma pesquisa exploratória num estudo de caso simples. Esta pesquisa deve-se a proposta de familiarizar-se, trazer à reflexão e entendimento do tema. Por ser muito específico o desenvolvimento do tema, a tendência é assumir a forma de um estudo de caso (GIL, 2008), com isso, foi realizado uma pesquisa bibliográfica pelos conteúdos EM livros, artigos, relatórios e materiais disponíveis on-line.

Segundo YIN (2003), um estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudo de casos únicos quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas de pesquisa. Caracteriza-se por um estudo de um único objeto, pois fornece conhecimentos profundos na temática referente a indicadores de desempenho e nível de serviço logístico de uma empresa.

Com isso, a partir de uma pesquisa exploratória, será identificado os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos e explicar suas causas, seguindo com 4 etapas pré-estabelecidas, conforme Figura 3.

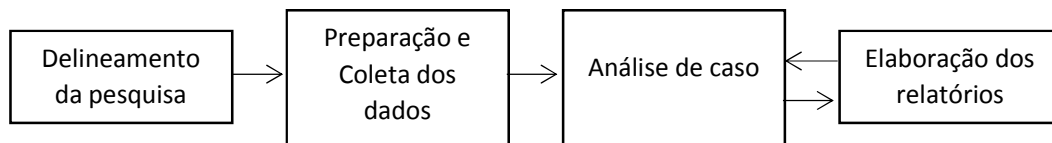


Figura 3: Desenvolvimento do método de pesquisa
 Fonte: Adaptado de Branski et all (2009)

O delineamento da pesquisa compreende a parte inicial do trabalho científico, é parte do planejamento da pesquisa, e também está relacionado à forma que será realizado o trabalho, quanto à metodologia adotada. Nesta primeira etapa, foi verificado qual o problema atual da empresa e o objetivo esperado para que o trabalho fosse elaborado, com o intuito de realizar as melhorias necessárias. A partir disso, analisa-se quais métodos serão utilizados e como será implantado na empresa em questão. A empresa precisava de uma melhoria no serviço logístico do comércio eletrônico para produtos de informática, o serviço prestado estava causando desgosto por parte do cliente e ameaçando a operação, uma vez que o ciclo do pedido estava perto de 10 (dez) dias.

A segunda etapa, preparação e coleta dos dados, é o meio pelo qual as informações sobre as variáveis são coletadas, o instrumento de coleta de dados dependerá do objetivo que se pretende alcançar com a pesquisa. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados nos levantamentos são acompanhamento do ciclo de pedido, levantamento de indicadores e pesquisa de mercado com a concorrência. Foram realizados estudos, em específico com o time de atendimento ao consumidor, equipe de estoque e o time de tecnologia da informação, para levantar e analisar o máximo de informações possíveis, com o objetivo de conhecer melhor o objeto de estudo e, assim, desempenhar seu papel com a máxima eficiência.

Com o encerramento da coleta de dados, inicia-se a terceira etapa, análise dos casos e entre os casos, a qual tem por objetivo organizar todo o conteúdo levantado no ciclo do pedido pelos responsáveis, para a constituição da base de dados. Nesta etapa, foi possível familiarizar-se com os dados, organizá-los e sintetizá-los de forma a obter as informações necessárias para responder as questões que estão sendo investigadas.

Inicia-se então a última etapa sendo, elaboração dos relatórios, a qual é responsável por compilar e estruturar todas as informações obtidas. A partir disso, é elaborado relatórios individuais apresentando as evidências de forma neutra, relatando o que foi coletado em campo. Na verificação das proposições e delineamento da conclusão, retorna-se às suas proposições iniciais, onde os resultados devem, novamente, serem organizados e apresentados com o objetivo de facilitar a verificação das proposições e as respostas às questões de pesquisa, concluindo assim a análise.

Após análise profunda e acompanhamento das respostas dos clientes perante a experiência, foi possível resumir os principais resultados obtidos, verificou-se a ausência de planejamento do ciclo do pedido, onde não havia sistema sendo utilizado, partindo do princípio de que a todos os pedidos eram feitos manualmente, restando pouco tempo para identificar outros furos em relação ao ciclo. Além deste fator, observou-se que os funcionários responsáveis pela promoção e divulgação da loja eletrônica, não tinham conhecimento específico sobre os processos, atrapalhando o fluxo.

4. Desenvolvimento

4.1 Perfil da empresa

A empresa tem duas unidades, uma no interior do Estado de São Paulo e outra em Santa Catarina, desde a volta para o Brasil em 2010, é considerada entre as principais em volume de vendas no Brasil. Nos últimos anos a empresa sempre manteve o foco na venda indireta aos consumidores, ou seja, a venda era realizada através da rede varejista e distribuidores de tecnologia.

Recentemente, a empresa notou uma nova oportunidade de venda direta ao consumidor, a venda online. Inicialmente um projeto tímido, que em menos de seis meses já representa 3% das vendas e tem a prospecção de representar 30% das vendas até dezembro/2017.

Antes o único canal direto com o cliente era a área de Assistência Técnica, hoje a empresa tem em todas as pontas comunicação direta com o cliente, o que causou uma reviravolta, mas os números são satisfatórios.

4.2 Perfil dos produtos e serviços

Os produtos oferecidos pela empresa são da linha de informática, com projetores, computadores portáteis (*notebooks*), computadores de mesa embutidos (*All In One*) e monitores, apesar dos diversos produtos, o foco da empresa é a venda de computadores portáteis.

Em 2016, adentrou um nicho de mercado novo, o chamado público *Gamer*, é uma linha dedicada a jogadores amadores e profissionais que precisam do máximo da performance da placa mãe e as melhores telas para uma sensação mais realista e nítida dos jogos. A nova linha de produtos, é acompanhada de acessórios que fidelizam o cliente ao produto e sempre os atrai com novidades.

Os novos produtos, apesar do nicho, chamaram a atenção de todos os públicos que estão recebendo excelente críticas dos clientes, pelo desempenho do produto quando testado ao limite.

4.3 Situação anterior

No processo anterior, cada etapa era feita manualmente, demandando tempo excessivo e mais suscetível a erros. A preparação do pedido era feita pelos portais de *Marketplace*, baseado nos cadastros e estoques inseridos manualmente. Uma vez que os pedidos ficam disponíveis, cada atendente responsável por até dois portais, precisava transmitir e entrar com cada cadastro e pedido no sistema, nesse momento algumas falhas já eram identificadas, tais como: quantidade limitada de caracteres para o endereço do cliente, CEP e endereço que não combinam ou o produto comprado já havia esgotado. Após os erros corrigidos ou se todos os pontos estavam corretos, o pedido era inserido no sistema e o faturamento solicitado.

No processo de emissão, também manual, era necessário o fiscal identificasse se o estado de destino da mercadoria tem qualquer tipo de especificação onde seria necessária ação prévia. Uma vez que o pedido tinha nota fiscal emitida, era preparado para expedição, embalado em papel kraft e etiquetado com o endereço. Existiam outros dois pontos de melhoria, o primeiro

é a etiqueta que dependendo do tamanho do endereço do cliente saia incompleto e a embalagem frágil e de difícil manuseio, tomando muito mais tempo.

Após a expedição via Correios, era necessário aguardar a disponibilização dos rastreios após 12h da última expedição.

Na figura 4 é possível identificar de maneira mais clara todo o processo do ciclo do pedido. O ciclo era composto de 12 (doze) etapas desde a disponibilização do pedido a empresa, até o recebimento do pedido ao cliente. É possível também identificar, que dois dos principais passos, o cadastro do cliente e o cadastro do pedido, eram feitos de maneira manual, podendo levar a uma maior quantidade de erros e falhas posteriores.

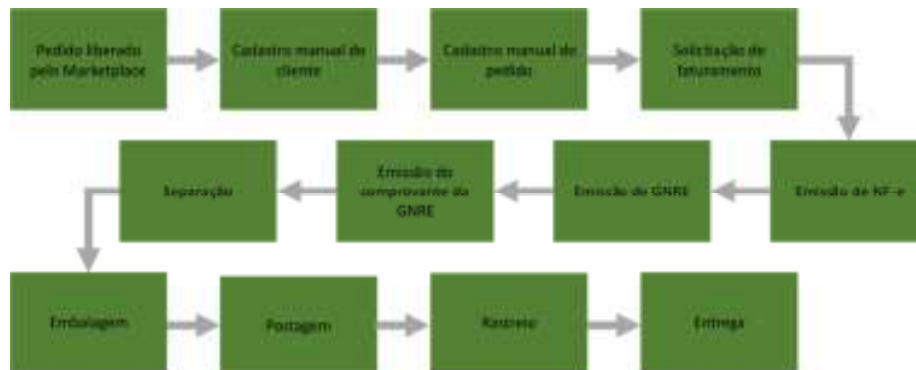


Figura 4: Ciclo do pedido na Empresa
 Autor: Empresa objeto de estudo

Nos indicadores apresentados observa-se os cenários vividos pela empresa, na figura 4 em Janeiro de 2016 quando o projeto começou, o sistema interno não estava pronto para receber os pedidos, que inicialmente eram vendidos somente pelo site próprio, esse cenário permaneceu até Agosto, quando outros portais entraram e novamente foi necessária uma readequação interna. Na figura 4 os ciclos são medidos em média de dias.

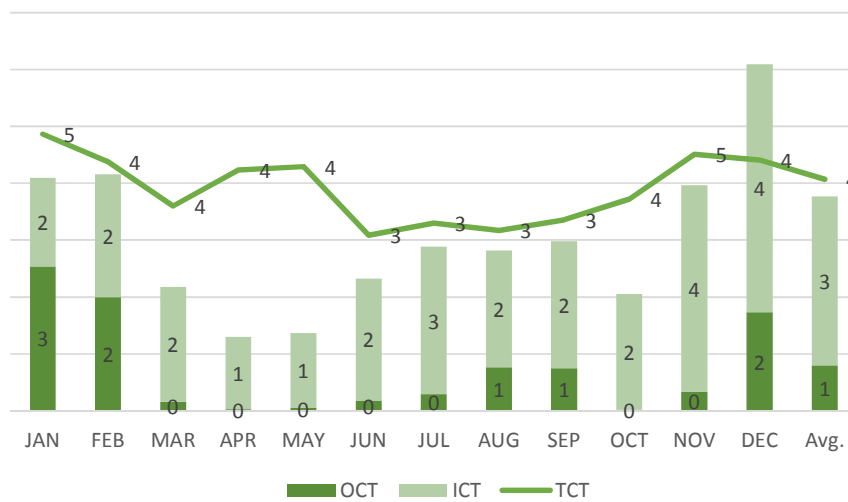


Figura 5: Tempo do Ciclo de Pedido 2016
 Fonte: Empresa objeto de estudo

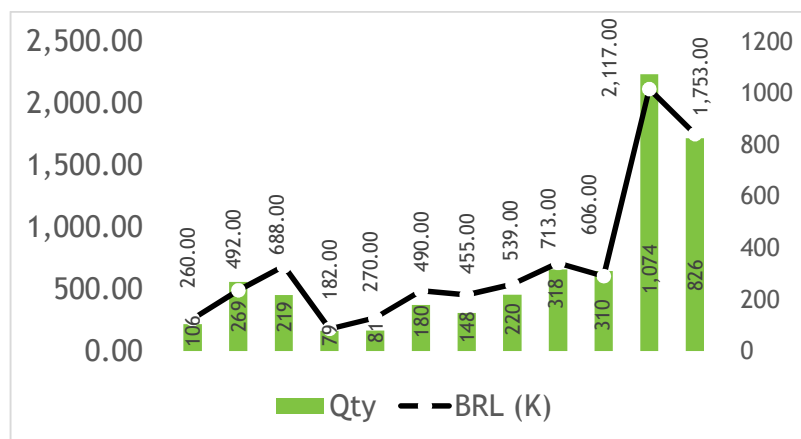


Figura 6: Quantidade de vendas e valor agregado
 Fonte: Empresa de estudo

Na figura 5, é possível identificar o tempo do ciclo de pedido em duas etapas, a primeira sendo chamada de OCT (*Order Cycle Time*) tem a medição em dias do tempo necessário entre o pedido ser liberado pelo portal e a emissão da nota fiscal eletrônica, ao longo do ano nota-se que conforme o volume aumentou (representado pela figura 6), o prazo para o OCT também elevou. A segunda etapa, é relativa ao tempo de nota fiscal, representado pela sigla ICT (*Invoice Cycle Time*), ficando expressivo os problemas mencionados como embalagem e pagamentos de guias, processos que precisam ser concretizados antes do despacho. O TCT (*Total Cycle Time*) soma o período total de dias que o pedido ficou aguardando ser expedido. Na Figura 6, é notável a sazonalidade no final do ano devido aos incentivos de vendas como *Black Friday*, Natal e disponibilização do 13º salário.



	Incluídos	Aprovados	Baixados	Faturados	Expedidos	Indisponíveis
Meus Pedidos	27	-	43	3	132	-
Pedidos fora do SLA	0	-	31	3	8	-

Figura 7: Indicadores de performance Dezembro 2016
 Fonte: Marketplace B2W

Na Figura 7, os reflexos de todos os problemas relatados ficavam evidentes em um dos portais parceiros, os indicadores mostram o desempenho da empresa em estudo em um dos *Marketplaces*. O primeiro em 82,61% é a performance das entregas, esse indicador é calculado pela quantidade de pedidos entregues no prazo prometido em contrato dividido pela quantidade total de pedidos no período de trinta dias. Esse indicador tem três estágios, abaixo

de 90% é um indicador ruim, entre 90,01% e 94,99% é um indicador regular, o indicador de bom desempenho nas entregas é acima de 95%.

Outro problema, foi no cadastro dos produtos nos portais, estavam incompletos, com falta de informação ou informações errôneas. O ideal é que tenha a maior quantidade de produtos ativos e sem pendências publicados. Esse percentual ideal varia de acordo com a quantidade de itens cadastrados dividido pelos itens ativos e sem pendências.

As reclamações de atraso ou falta de informação, eram constantes, fazendo o indicador de reclamação ficar em níveis altos, para esse também são utilizados três parâmetros, acima de 10% de reclamações nos últimos 7 dias é considerado um indicador ruim, entre 5 – 10% o indicador é considerado um estado de atenção e abaixo de 5% é uma boa métrica para a Loja. Essa taxa é medida pela quantidade de reclamações sob o volume de pedidos nos 7 dias correntes.

A taxa de contato é computada à qualquer contato com a loja, antes ou depois da venda, pode ser uma dúvida sobre um produto ou um questionamento sobre a entrega, esse item melhora quando as descrições dos anúncios estão completas e quando o status do pedido está atualizado, portanto, ela demonstra a necessidade de melhorar no processo total, diferente das reclamações que só podem ser feitas após o pedido efetivado ou da taxa de entrega, esse indicador da atenção aos anúncios. As métricas que se aplicam a esse caso são: acima de 40% de contatos nos últimos 7 dias é considerado um indicador ruim, entre 40 – 25% o indicador é considerado um estado de atenção e abaixo de 25% é uma boa métrica para a Loja.

O último indicador mostra a média da opinião dos clientes, que após a compra podem avaliar a empresa de 0 a 5, sendo 0 o pior resultado e 5 o melhor. A métrica nesse caso é o indicador da Loja para uma possível decisão compra e também ajuda a Loja a ganhar o “*Buy Box*”, que é o primeiro anúncio de preço para o determinado produto. Esse indicador abaixo de 4 é considerado péssimo e acima de 4 é considerado ótimo vendedor, porém abaixo de nota 4.3 o *Buy Box* é desativado automaticamente.

Cada etapa especificada, tem 48 horas úteis para ser concretizada, antes que fique fora de SLA (*Service Level Agreement*). Por mais que esteja dentro do prazo, cada atraso pode implicar no atraso total do pedido, por isso a decisão do parceiro em mostrar etapa a etapa.



Figura 8: Indicadores de performance Dezembro 2017
 Fonte: Marketplace Mercado Livre

Na Figura 8, são os indicadores do Mercado Livre, onde os clientes qualificavam a venda, é possível notar que o nível de serviço estava regular, e o próprio parceiro apontava que o vendedor teve problemas com suas vendas. Na época, houve a suspensão do saque das vendas acumuladas no canal até que não houvesse uma regularização dos processos. O termômetro passa para o indicador verde claro quando as vendas atingem 90% de qualificações positivas e aos 95% das qualificações o verde escuro é disponibilizado e medalhas de excelência em vendas são dadas aos vendedores.

4.4 Situação atual

A primeira mudança proposta foi a contratação de uma plataforma que possibilite integrar os pedidos dos portais ao sistema interno, eliminando falhas de digitação e diminuindo o tempo no processamento do pedido.

A plataforma integradora, também gerencia o estoque, atualiza os rastreios em tempo real, encaminha comunicados de atualização da situação do pedido e emitir relatórios de acesso, conversão de vendas e estatísticas de vendas. A entrada da plataforma trouxe algumas consequências ruins até a perfeita adequação, mas assim que a integração começou a ser concluída, o novo processo já mostrou benefícios.

Com o processo de cadastro de clientes e pedidos sendo feito automaticamente, hora de olhar para outros passos do processo. O primeiro deles foi a troca da embalagem para agilizar o despacho das mercadorias, nesse passo foi necessário analisar o meio de transporte e como 100% das mercadorias são expedidas pelos Correios, foi desenvolvido uma embalagem que protegesse o produto de todas as possíveis avarias. Uma embalagem com lacre inviolável e totalmente descaracterizada, uma vez que devido ao valor agregado alto a possibilidade de extravio é alta, com essa troca um funcionário consegue deixar pronto um produto em 6 minutos, incluindo separação, coleta de número de série, embalagem e cadastro no site dos Correios, contra os antigos 12 minutos.

Outra mudança sugerida e feita, foi uma nova negociação com o Correios, os resultados obtidos são: dois postos autorizados para dentro da operação, um em cada filial, assim não existe mais a necessidade de espera pela agência em postar o produto, essa ação também foi integrada a plataforma, sendo instantâneo o envio do rastreo ao cliente.

Mesmo alinhando o processo de integração e faturamento de pedidos, a expedição ainda estava tomando muito tempo, revendo o processo foi verificado que a complexidade da escrita fiscal brasileira, atrapalha o desempenho. Como cada estado tem uma lei, um tipo de imposto diferente, o principal problema está na emissão e pagamento do DIFAL (Diferencial de Alíquota do ICMS) e FECP (Fundo de Combate e Erradicação da Pobreza), perdendo pelo menos um dia no processo entre emissão da Nota, GNREs e comprovantes de pagamentos, colocando a expedição do pedido para o dia seguinte. Um agravante, é que na empresa em questão, o setor financeiro não paga nada no mesmo dia, travando o processo em dois dias ao menos. Todas as benfeitorias feitas ao processo são comprovadas na figura 9.

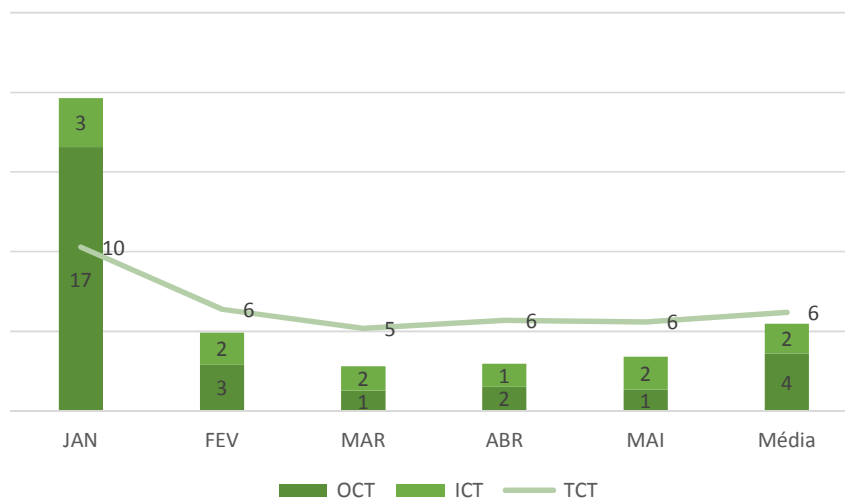


Figura 9: Tempo do Ciclo de Pedido 2017

Fonte: Empresa objeto de estudo

Para não deixar o cliente desamparado, um time de atendimento ao cliente foi criado e treinado para conseguir dar o devido respaldo ao cliente, interagindo em nome da empresa e trazendo os clientes para mais perto, esse time controla toda a integração dos pedidos e dos passos posteriores para garantir que o prazo CD seja cumprido.



Figura 10: Ciclo do pedido com a plataforma.
 Autor: Empresa objeto de estudo

Na figura 10 é possível perceber que duas etapas foram agrupadas em processos já existentes. Na figura 4 se nota que o cadastro e o pedido eram feitos em etapas diferentes e manuais. Comparado a figura 10, a plataforma agregou as duas ações em uma única etapa automática. O segundo processo agrupado, foi a expedição e o rastreio (figura 4), sendo possível uma vez que o posto autorizado do Correios foi incorporado a operação.

Os resultados foram sentidos após três meses da implementação, o plano de recuperação foi traçado para tentarem recuperar a credibilidade dos compradores e evitar a suspensão de vendas, foi aumentado o prazo de entrega, para que o fator de desempenho subisse. Com três meses de trabalho, houve a grande vitória, os portais parceiros apresentaram expressiva melhora, com todos os indicadores acima da média e medalhas de excelência em vendas. As figuras 11 e 12 ilustram exatamente esse período, onde todos os esforços feitos foram atingidos.

<u>Antes</u>	<u>Atual</u>
Pedidos manuais	Aquisição de plataforma integradora
Sem equipe dedicada	Criação de um time de SAC
Correios e Empresa com processos separados	Alinhamento dos processos do Correio / Expedição



Figura 11: Indicadores de performance Abril 2017
Fonte: Marketplace B2W



Figura 12: Reputação como vendedor Abril 2017
Fonte: Marketplace Mercado Livre

4.5 Discussão e análise dos resultados

Analisando as duas filiais, a filial de Santa Catarina, está atrás no desempenho de expedição, uma vez que é a mais nova e são poucos as inscrições estaduais que já foram habilitadas para a tal. Essa falta de habilitação, compromete os prazos de expedição do produto e trava o processo logístico como um todo, uma das indagações internas é se não seria melhor ter aguardado um pouco mais a abertura das vendas na filial para o público em questão, porém quando entramos no mérito de volume de venda, o volume expedido pela filial é muito baixo e não impacta nas vendas de maneira tão significativa. Conforme figura 13, a

representatividade da filial de Santa Catarina é de 26% nas vendas, conseguindo ser inibido pelo volume expedido por São Paulo.

Mês	Volume SP	% SP	Volume SC	% SC	Total
Jan/17	699	61%	450	39%	1149
Fev/17	932	59%	643	41%	1575
Mar/17	3424	83%	723	17%	4147
Abr/17	1772	76%	559	24%	2331
Totais	6827	74%	2375	26%	9202

Figura 13: Representatividade de vendas por filial

Fonte: Empresa de estudo

Já que o volume de vendas na filial é baixo, a média do tempo do ciclo de pedido quando os volumes totais das filiais são considerados, é satisfatória em 6 dias, como ilustrado na figura 8. Quando as filiais são desmembradas, a mais nova tem um desempenho considerado mediano, sendo ainda passível de melhorias. A figura 14 ilustra a média de 8 dias para a conclusão de um pedido na filial de SC contra 6 dias na filial de SP, conforme figura 15.

Um dos pontos que fazem diferença é que em Santa Catarina o processo de expedição é realizado por um operador logístico, que tem seus processos próprios e adiciona tempo ao processo. A diferença de 1 dia entre as filiais, fazem diferença com o consumidor final. Outra melhoria foi sugerida e aprovada em Abril, a contratação de um funcionário da própria empresa, esse funcionário será responsável por tomar decisões mais rápidas e diretas na operação, sugerir e implementar melhorias.

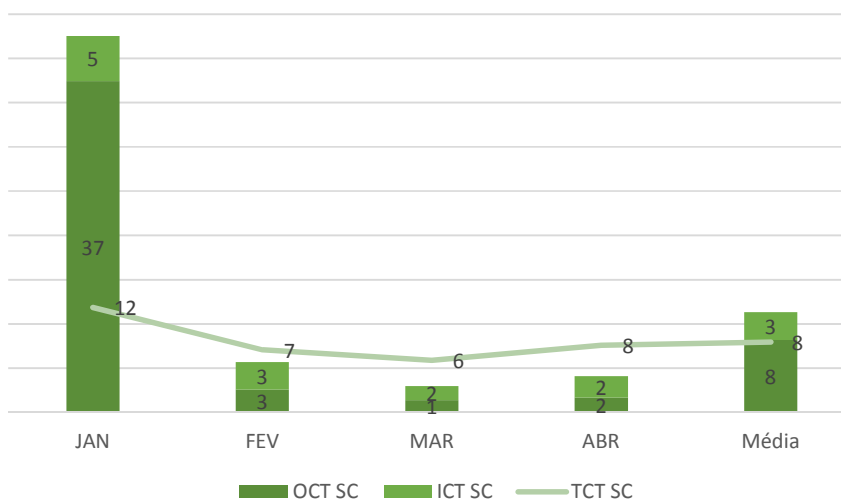


Figura 14: Tempo do Ciclo de Pedido 2017 – Filial SC

Fonte: Empresa objeto de estudo

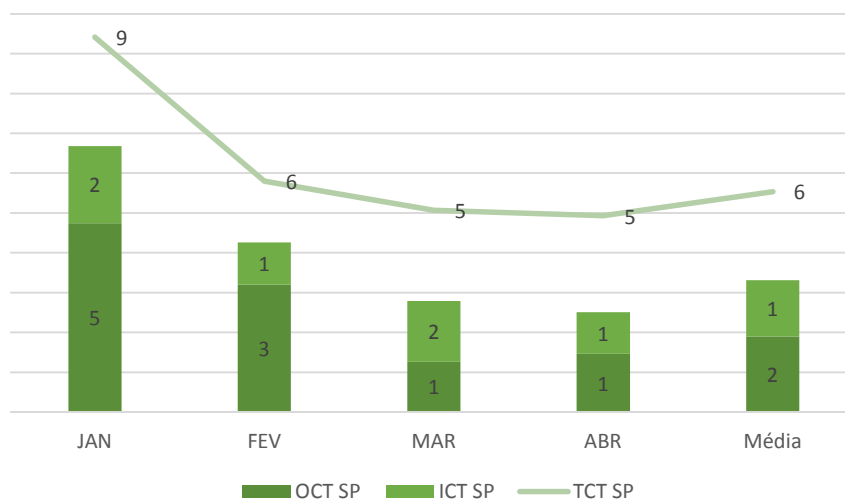


Figura 15: Tempo do Ciclo de Pedido 2017 – Filial SP
 Fonte: Empresa objeto de estudo

A plataforma trouxe uma agilidade e o tempo que seria usado para trabalhos manuais, hoje é usado para aproximar o cliente e desenvolver novas ideias para a propaganda e passar os desejos do consumidor para a área de desenvolvimento de produtos. Um dos avanços é a nova linha Gamer, de produção nacional, que reduziu quase em 50% o valor do produto e consegue abranger um maior número de clientes.

Outro ponto que favoreceu a melhoria do processo, foi a aproximação com os Correios, uma parceria mais próxima foi desenvolvida, onde a transportadora está dentro de ambas filiais fazendo todo o processo de rastreamento antecipado. A plataforma consegue integrar todos os âmbitos da empresa, falhas de estoque, endereço e valores, foram eliminadas.

Com todo esse processo analisado, não ficam dúvidas que entrar no mundo do Comércio Eletrônico não é simplesmente montar uma página online e gerenciar, para crescer com qualidade e confiança dos compradores é necessária uma estrutura previamente calculada, com a intenção de vendas e as mínimas condições de atendimento ao consumidor.

O plano ideal para a abertura de um e-commerce seria uma sequência, onde o primeiro passo é medir qual a intenção do volume de vendas, para verificar qual é esse volume o ideal é uma pesquisa com os Marketplaces e os concorrentes que já estão nesse tipo de mercado para identificar o real volume de vendas, quais os custos reais embutidos na venda. Se for julgado como necessário adquirir uma plataforma que é um excelente integrador de todas as áreas da empresa, porém é necessário pesquisar todas as plataformas disponíveis e o que elas podem proporcionar e agregar ao processo diário. Treinamentos para todas as áreas de como trabalhar e como a nova ferramenta irá auxiliar nos novos processos. A cada parceiro aberto, é necessário um estudo para verificar o quanto vai impactar nos processos diários, a maioria das empresas que oferecem as parcerias, conseguem identificar os volumes de vendas diários e em quais categorias, a cada novo parceiro a empresa inteira precisa estar preparada e evitar erros e transtornos internos e com os futuros clientes.

Um ponto essencial a cada contrato, é observar as regras, como os níveis de atendimento ao cliente e prazos de entrega, muitos colocam essas métricas como padrão, porém cada produto tem sua especificação e é primordial saber o processo interno para identificar quais os níveis de serviços serão acordados.

Nível de serviço está casado aos procedimentos internos, a empresa de uma maneira geral precisa estar preparada e adequada para um novo tipo de mercado, muito mais exigente e criterioso no momento da compra. É necessário um investimento inicial para adequação da estrutura física antes da venda. É notável que operações próprias tem melhor desempenho que operações terceirizadas, porém uma avaliação de custos dos dois modelos de negócio, precisam ser estudados.

Uma consultoria fiscal precisa ser acionada desde a idealização de venda no e-commerce e em toda a vida, pois a lei brasileira é constantemente alterada e caso as empresas não se adequem são fortemente penalizadas.

5. Conclusão

O objetivo desse trabalho era melhorar o ciclo do atendimento ao pedido de comércio eletrônico nos processos internos para atendimento ao cliente, os objetivos foram concluídos com sucesso, para o sucesso do objetivo, foi necessário rever todo o processo interno da empresa de estudo, propor melhorias e trabalhar os pontos fracos que inicialmente não foram pensados quando o projeto foi implementado.

A empresa objeto de estudo deste trabalho enfrentava dificuldades para satisfazer o atendimento ao cliente em comércio eletrônico. Para dar a volta por cima, a empresa investiu em uma equipe de atendimento ao cliente, que fique dedicado a atender e acompanhar todo o volume de pedidos, encaminhar internamente todas as solicitações e dar uma resposta ao cliente que seja condizente com os questionamentos feitos pelo mesmo. Além disso, uma vez que a equipe está atenta e acompanha os pedidos, é possível identificar possíveis falhas, tendo em vista que todos os processos são em plataformas eletrônicas e o mercado está em constante atualização, cada dia uma dificuldade pode aparecer, porém essa equipe treinada, consegue identificar e analisar as possíveis causas.

Hoje em dia, os clientes falam da felicidade em receber o produto antes do prazo, sem avarias, o item correto, contato fácil e rápido com a empresa. É conclusivo que houveram ganhos em todos os pontos identificados inicialmente como problema.

O trabalho ajudou a empresa a entender o momento em que passava e o que era preciso fazer para igualar os padrões de atendimento em que estava acostumada ao novo modelo de vendas. No âmbito pessoal, acompanhar as mudanças da empresa e entender cada passo foi essencial para o meu desenvolvimento, hoje consigo elaborar com futuros empregadores a mudança e quais as necessidades da mesma para se projetarem no comércio eletrônico. Também ajudou no crescimento da liderança de pessoas e no desenvolvimento do atendimento ao consumidor, entender quais os limites e como a empresa pode agir perante ao Código de Defesa do Consumidor, por exemplo.

5.1. Oportunidades futuras

O processo fiscal na filial de Santa Catarina, ainda precisa ser melhorado, existem muitos estados nos quais o CNPJ da filial ainda não está ativo, levando até 4 dias a emissão, pagamento e liberação dos produtos comprados, com essa demora toda, muitos casos ainda levam até uma semana para serem expedidos.

Uma vez que a empresa de estudo, viu os lucros do comércio eletrônico, o ideal é que cada área reforme seu departamento para que os processos não sejam travados.

Bibliografia

- ABCOM (2013) *Pesquisa sobre Logística no E-commerce Brasileiro 2013*. Disponível em <<http://www.ecommerceschool.com.br/Arquivos/Pesquisa-Logistica-Ecommerce-2013.pdf>>. Acessado em 23/01/2017
- ALBERTIN, A. L. (2002) *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua aplicação*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- ASCENSÃO, C. P. (2017) *Serviço de Webmarketing*. Disponível em <<http://www.gestordeconteudos.com/Webmarketing/Estrat%C3%A9gias/tabid/1111/Default.aspx>>. Acessado em 23/01/2017
- BARRUTIA, J. M.; PAREDES, M. R.; ECHEBARRIA, C. (2016). *Value co-creation in e-commerce contexts: does product type matter?* European Journal of Marketing – Vol. 50 pp. 442 – 463
- BENEVIDES, C. (2014) *No Brasil, 80% das estradas não contam com pavimentação*. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/brasil/no-brasil-80-das-estradas-nao-contam-com-pavimentacao-13710994>>. Acessado em 07/02/2017
- BOTELHO, K (2016) *O impacto do ICMS sobre o comércio eletrônico em face à Emenda Constitucional no. 87/2015*. Disponível em <<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/o-impacto-icms-sobre-o-comercio-eletronico-em-face-emenda-constitucional-872015/>>. Acessado em 18/05/2017
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS D. J. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 2001
- BRANSKI, R. M.; LAURINDO, F. J. B. (2009) *Tecnologia da Informação e inovação nas redes logísticas In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP) e do XV International Conference on Industrial Engineering Management (ICIEOM)*. Salvador – Bahia;
- BRASIL (1990). *Lei No 8.078 de 11/09/1990*. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acessado em 23/02/2017
- BRONDMO, H. P. (2001) *The engaged customer: the new rules of Internet direct marketing*. New York: Harper Business.
- CERVELLON, M. C.; CAREY, L. I. (2014) *Sustainable, hedonic and efficient: Interaction effects between product properties and consumer reviews on post-experience responses*, European Journal of Marketing, Vol. 48 Issue: 7/8, pp.1375-1394
- EUGÊNIO, M. (2016). *Como funciona uma loja virtual de sucesso*. Disponível em <<http://flowecommerce.com.br/blog/como-funciona-um-ecommerce/>>. Acessado em 22/01/2017
- EXPERIAN HITWISE in SEBRAE (2016). *Taxa de Conversão: o grande desafio do e-commerce*. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/taxa-de-conversao-o-grande-desafio-do-e-commerce,0eec538981227410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em 06/02/2017
- IBGE (2014) *IBGE mapeia a infraestrutura dos transportes no Brasil*. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2014/11/ibge-mapeia-a-infraestrutura-dos-transportes-no-brasil>>. Acessado em 07/02/2017
- LIMA, M. (2013) *E-Marketplace: O melhor custo-benefício para iniciar um e-commerce*. Disponível em <<https://ecommercenews.com.br/artigos/cases/e-marketplace-o-melhor-custo-beneficio-para-iniciar-um-e-commerce>>. Acessado em 29/03/2017
- MÁXIMO, W. (2016) *Novas regras do ICMS no comércio eletrônico entram em vigor hoje*. Disponível em <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-01/novas-regras-do-icms-no-comercio-eletronico-entram-em-vigor-hoje>>. Acessado em 18/05/2017
- QINGTIAN, Z.; YOUFANG H.; WEI, Y.; (2015). *The Impact of Logistics Factors on Customer Reviews in E-Commerce*. International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering – Vol. 10, No.7, pp.201-212

- RODRIGUES, M. (2016) *Gasto médio mensal com e-commerce já supera o feito em shoppings*. Disponível em <<https://www.tecmundo.com.br/comercio-eletronico/111959-ipsos-gasto-medio-mensal-commerce-supera-feito-shoppings.htm>>. Acessado em 21/01/2017
- SCHIAVANI, R. (2015). *Como escolher a plataforma de e-commerce?* Disponível em <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/como-escolher-a-plataforma-de-e-commerce/>>. Acessado em 29/03/2017
- SEBRAE (2016). *Taxa de conversão: o grande desafio do e-commerce*. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/taxa-de-conversao-o-grande-desafio-do-e-commerce,0eec538981227410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em 29/03/2017
- SPARVOLI, R. (2013). *E-commerce brasileiro rejeita 7,1% de compras por medo de fraude*. Disponível em <<http://varejo.espm.br/8812/e-commerce-brasileiro-rejeita-71-de-compras-por-medo-de-fraude>>. Acessado em 15/03/2017
- TOLEDO, L. A.; CAIGAWA, S. M.; ROCHA, T. J. (2006) *Reflexões estratégicas sobre o composto promocional de marketing no contexto da internet. Um estudo exploratório junto a uma instituição financeira*. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000100007>. Acessado em 30/03/17
- YIN, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage, London.
- ZILIANG, D.; ZEYU, W; (2016) *Early-mover advantages at cross-border business-to-business e-commerce portals*. School of Business, Renmin University of China, Beijing
- ZWASS, V.; (2016) *E-commerce*. Encyclopedia Britannica, Inc.