

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP

LUIS CARLOS CERRESI

**CUSTOS E SUA ASSOCIAÇÃO COM A OPERAÇÃO LOGÍSTICA DE EMPRESAS
VAREJISTAS DE *E-COMMERCE***

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

São Paulo
2019

LUIS CARLOS CERRESI

**CUSTOS E SUA ASSOCIAÇÃO COM A OPERAÇÃO LOGÍSTICA DE EMPRESAS
VAREJISTAS DE *E-COMMERCE***

Dissertação apresentada à Banca de Defesa Final da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Atuariais sob orientação do Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus.

São Paulo
2019

952 Cerresi, Luis Carlos
CUSTOS E SUA ASSOCIAÇÃO COM A OPERAÇÃO LOGÍSTICA
DE EMPRESAS VAREJISTAS DE E-COMMERCE / Luis Carlos
Cerresi. -- São Paulo: [s.n.], 2019.
218p. ; cm.

Orientador: Sérgio de Iudícibus.
Dissertação (Mestrado em Ciências Cont. Atuariais) -
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo,
Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Cont.
Atuariais, 2019.

1. Custos logísticos. 2. Logística. 3. Terceirização
de atividades logísticas . 4. E-commerce (varejo
eletrônico). I. de Iudícibus, Sérgio . II. Pontifícia
Universidade Católica de São Paulo, Programa de
Estudos Pós-Graduados em Ciências Cont. Atuariais.
III. Título.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio de Iudícibus

Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos

Prof. Dr. Antonio Saporito

*Dedico este trabalho à minha filha
e aos meus pais.*

AGRADECIMENTOS

E primeiro lugar agradeço a Deus, por ter guiado meu caminho sempre!! À minha filha Camila, fonte de alegria eterna, pelo tempo roubado de seu convívio nestes dois anos de dedicação ao mestrado e ao presente trabalho. Aos meus pais Aldo e Vitória, pelos exemplos de amor, fibra moral e carinho. Suas marcas estarão impressas sempre no que há de melhor em mim. Às minhas irmãs Meri e Kátia, meus sobrinhos Juliana, Lucas e Isabela e meus cunhados Antônio Carlos e Alberto, pela melhor família que um homem poderia ter na vida. A minha querida amiga Patrícia Constantino Gonçalves, que esteve ao meu lado muitos anos de minha vida e que tanto me ajudou, minha gratidão eterna.

Ao meu querido professor e orientador Sérgio de Iudícibus, pelo seu exemplo de vida e pela sua obra na defesa de uma Contabilidade forte no País. Seus livros me acompanharam e me ensinaram a vida inteira. Obrigado por sua dedicação, professor.

À professora Priscila Ferreira Beni, pelos seus ensinamentos e valiosas dicas nos meus primeiros passos na vida acadêmica que muito contribuíram para que esta dissertação fosse uma realidade. E ao professor Fernando, pela ajuda com as minhas primeiras publicações acadêmicas e pelo brilhante trabalho que está fazendo à frente da coordenação do PEPG em Ciências Contábeis e Atuariais da PUC-SP.

Ao professor José Roberto Securato, pela longa amizade, pelas aulas e pelas histórias que fizeram minhas noites no mestrado mais felizes. Ao meu amigo Paulo Sérgio Silva, um chefe que me ajudou muito para que eu pudesse concretizar este meu sonho de concluir o mestrado. Meu muito obrigado! Ao amigo Alexandre Cardoso, que compartilhou comigo muitos bons momentos nos meus últimos três anos de profissão. Ao amigo Ruy Castelli, que me ajudou a entender um pouco mais esse mundo da logística no varejo eletrônico brasileiro. Ao amigo Guilherme Matiello, por ter aberto importantes portas que foram fundamentais para que eu pudesse fazer a minha pesquisa junto às empresas de *e-commerce*.

Aos amigos do mestrado, Ana Paula, Elder, Daniel, Raquel e José Everaldo, que bom tê-los conhecido. Não quero nunca mais perder a nossa amizade. A todas essas pessoas e outras não nominadas aqui, mas que ajudaram na realização deste meu sonho. Meu muito obrigado de coração!

RESUMO

O avanço do uso da *internet* direcionou empresas varejistas a ofertarem produtos por um novo canal de vendas, o virtual. Este fato fez com que os consumidores se tornassem mais alertas no processo de pós compra, já que possuem a expectativa de receberem suas compras corretamente e dentro do prazo acordado. Assim, as empresas deste setor, precisam buscar formas de estruturação e gestão de custos de áreas que antes não eram tão relacionadas com o cliente, como a de operação logística. Apesar da relevância da logística a maioria das empresas decidem terceirizar diversas atividades desta área, como a de transporte, no intuito de reduzir custos. Mesmo considerando o fato de que custos é um tema citado nas pesquisas sobre a operação logística ainda há uma lacuna acerca dos elementos que o compõem, principalmente no setor de comércio eletrônico, e justamente por isso, o objetivo geral deste estudo era, por meio de uma pesquisa qualitativa básica exploratória, investigar como os custos se associam com a operação logística, especificamente na atividade de transporte em empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiro. A revisão da literatura sobre estes temas somada aos resultados provindos dos dados coletados no campo direcionou ao desenvolvimento de um modelo teórico-empírico que mostrou não só a forte associação entre o constructo de custos na logística (sua importância, papel, razão) no setor de *e-commerce*, mas também os elementos que compõem tal relação. Desta forma esta pesquisa trouxe diversas contribuições teóricas e gerenciais, além de sugestões para futuros pesquisadores interessados em estudar estes temas.

Palavras-chave: Logística; Custos logísticos; Transporte; Terceirização; Prestadores de serviços logísticos de transporte; Varejo eletrônico; *E-commerce*.

ABSTRACT

The advance of Internet use directed retailers to offer products through a new sales channel, the virtual one. This fact made the consumers become more alert in the process of post purchase, since they have the expectation of receiving their purchases correctly and within the agreed term. Thus, companies in this sector need to find ways of structuring and managing costs in areas that were previously not as customer-related as logistic operations. Despite the relevance of logistics, most companies decide to outsource various activities in this area, such as transportation, in order to reduce costs. Even considering the fact that costs are a theme mentioned in the research on the logistics operation, there is still a gap about the elements that compose it, especially in the e-commerce sector, and precisely because of this, the general objective of this study was, through a basic exploratory qualitative research, to investigate how the costs are associated with the logistics operation, specifically in the activity of transport in retail companies of the Brazilian electronic commerce. The review of the literature on these themes, together with the results from the data collected in the field, led to the development of a theoretical-empirical model that showed not only the strong association between the cost construction in logistics (its importance, role, reason) e-commerce, but also the elements that make up such a relationship. In this way this research brought several theoretical and managerial contributions, as well as suggestions for future researchers interested in studying these topics.

Keywords: Logistics; Logistic costs; Transport; Outsourcing; Providers of transport logistics services; Electronic retail; E-commerce.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Principais razões para terceirização logística.....	44
Figura 2: Principais impactos do <i>e-commerce</i> no mundo dos negócios.....	53
Figura 3: Modelo teórico da relação de custos e as operações logísticas, especificamente na atividade de transporte, em empresas varejistas de comércio eletrônico	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atividades logísticas primárias e secundárias	25
Quadro 2: Parâmetros de desempenho da avaliação dos serviços de transportes	30
Quadro 3: Principais diferenças entre a logística de um varejo físico tradicional e uma loja <i>on-line</i>	58
Quadro 4: Elementos de serviços logísticos mais importantes para a satisfação dos clientes .	61
Quadro 5: Sete grandes dimensões dos critérios de seleção de PSLs de transporte.....	68
Quadro 6: Perfil dos entrevistados.....	74
Quadro 7: Matriz de amarração	76
Quadro 8: Etapa 1 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)	83
Quadro 9: Etapa 2 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)	84
Quadro 10: Etapa 3 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)	84
Quadro 11: Modelo operacionalizado de categorização após o tratamento dos dados	86

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perspectiva de vendas e crescimento no comércio eletrônico mundial	53
Gráfico 2: Razão da importância da área logística em empresas varejistas de <i>e-commerce</i>	98
Gráfico 3: Razão da importância da a atividade de transporte ser estratégica em empresas varejistas de comércio eletrônico	108
Gráfico 4: Razão da importância de planejar e controlar a atividade de transporte em empresas varejistas de comércio eletrônico	108
Gráfico 5: Principais vantagens de terceirizar a atividade de transporte em empresas varejistas de comércio eletrônico.....	113

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1. Logística e a gestão da cadeia de suprimentos	15
2.2. Transporte logístico	27
2.3. Custos logísticos e custos logísticos de transporte	34
2.4. Terceirização e a terceirização de transporte logístico.....	43
3. O <i>E-COMMERCE</i> E OS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE NO BRASIL	51
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
4.1. Método e tipo de pesquisa	71
4.2. Coleta de dados.....	72
4.3. Sujeitos da pesquisa.....	73
5. MATRIZ DE AMARRAÇÃO	75
6. TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS	82
7. PROCESSO DE OBTENÇÃO DOS RESULTADOS	83
7.1. Etapas e exemplos	83
8. INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	85
8.1. Categorias um e dois: funções e importância da área logística em empresas varejistas de <i>e-commerce</i>	87
8.2. Categoria três: o papel da atividade de transporte na área logística e sua terceirização em empresas de <i>e-commerce</i>	102
8.3. Categoria quatro: PSLT em empresas varejistas de <i>e-commerce</i>	119
8.4. Categoria cinco: o papel do constructo de custos na operação logística de empresas de <i>e-commerce</i>	130
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	132
REFERÊNCIAS	136
APÊNDICE: ENTREVISTAS TRANSCRITAS	146

1. INTRODUÇÃO

A globalização fez com que a distância física entre um produtor e seus consumidores parasse de ser relevante, e tal fato gerou a necessidade de que o gerenciamento de custos logísticos se tornasse um fator de agregação de valor relevante aos produtos comercializados, principalmente no mundo do *e-commerce*, onde as transações de compra e venda *on-line* trouxeram uma nova dimensão para o comércio atual (MUNUSAMY; CHELLIAH, MUN, 2010; BORBA; GIBBON, 2009). Diante disso, o *e-commerce* (ou comércio eletrônico) é uma das últimas tendências na interação com o consumidor nesse novo mundo competitivo. O crescimento desse mercado no Brasil nos últimos vinte anos tem sido de dois dígitos; em 2016, apresentou um avanço de 7,8%; e, em 2017, 12,5%, mesmo com o crescimento negativo do PIB nos últimos anos (RONDINELLI, 2018). O sistema logístico, um dos principais componentes da área de vendas, pode potencializar o fluxo das empresas não só guiando seus custos, mas também qualificando o nível dos serviços, pois agilidade e precisão são fundamentais para sobreviver no mercado (JOONG-KUN CHO; OZMENT; SINK, 2008; GHEZZI; MANGIARACINA; PEREGO, 2012).

Mesmo com o crescimento do *e-commerce* e da importância da logística, as empresas da área têm encontrado dificuldades, pois determinar estratégias adequadas ao comércio eletrônico é mais complexo do que no varejo tradicional, porque exige uma infraestrutura nova e diferente que faz gestores da área procurarem parceiros terceirizados para enfrentar esse dilema (JOONG-KUN CHO; OZMENT; SINK, 2008; GHEZZI; MANGIARACINA; PEREGO, 2012).

De acordo com Joong-kun Cho, Ozment, Sink. (2008), esse novo cenário de dificuldades trouxe novas oportunidades para provedores de logística terceirizada, as quais, conforme Iañez e Cunha (2006), ajudaram a desenvolver um mercado de empresas especializadas, emergindo com a necessidade de entregas, redução de estoques e outras competências de alto custo, como o transporte (VENDRAMETTO; OLIVEIRA NETO; SANTOS, 2008). Essa nova classe, de muita importância para o mercado atual, se chama “provedores de serviços logísticos” (PSLs).

Para algumas empresas, o transporte é a mais importante atividade logística, pois representa de um a dois terços o total dos custos, sendo extremamente importante estudar alternativas que fomentem a otimização de resultados. Esse é o principal desafio das corporações de *e-commerce*, já que é difícil para elas atender todas as exigências do mercado, ainda mais a um custo baixo. Assim, o sucesso do comércio eletrônico depende

significativamente de um *staff* eficiente e confiável (COELHO; OLIVEIRA; ALMÉRI, 2013; GALINARI et al. 2015; FARIAS; UZEDA; CERQUEIRA, 2012). Embora a logística do transporte no Brasil mostre algum crescimento nos últimos anos, alguns o consideram “conturbado” devido a um número elevado de empresas de serviços logísticos de transporte desqualificadas (LOGWEB, 2017).

Sabendo que ser eficiente em um sistema de distribuição exige altos níveis de gestão além de uma estrutura adequada, e neste aspecto, concomitantemente à crescente relevância desse assunto, pesquisas que objetivassem descobrir, entender e analisar quais são os principais elementos que norteiam a gestão de custos nessa área ainda são bastante escassas no Brasil, especialmente na área de Contabilidade, na qual estudos como o de Bio, Robles e De Farias (2002) e De Faria, Robles e Bio (2004) que pesquisaram conjuntamente custos e logística no enfoque da contabilidade são raros. Ademais grande parte dos artigos encontrados nas bases de dados da Ebsco e da ProQuest AB/Inform pesquisou sobre a gestão de custos logísticos sem se preocupar com os elementos que estão por trás da decisão de gerenciamento de custos, bem como sua redução e consequências como a terceirização de algumas suas atividades como a de transporte. Além disso, a maioria deles eram de natureza quantitativa ou ensaios teóricos, como por exemplo: o trabalho de Fleury (1998;1999), um dos principais autores no tema de logística, que em seus trabalhos ressaltou sobre a necessidade de gerenciamento de custos para criação de valor; Borba e Gibbon (2009) e Freires et al (2000) que propuseram um modelo matemático de custos logísticos; o relatório do Institute of Finance & Management (2013) sobre as seis maneiras de economizar com custos logísticos; Cudzilo et al (2018) e Wang (2009) que analisaram na perspectiva de custos a eficiência logística; Arbage (2003;2004) que estudou custos de transação na gestão da cadeia de suprimentos da agroindústria; Lima (2006) que apresentou um estudo macroeconômico com os cálculos dos custos das atividades logísticas do setor industrial; Ângelo (2005), Ganga et al (2003) e Martins (2011) que abordaram a relação dos custos logísticos como um dos principais indicadores de desempenho logístico por conta de seu *tradeoff* com o nível de serviços prestados ao consumidor.

Relativo aos trabalhos publicados sobre logística no âmbito varejista (físico ou eletrônico), percebeu-se que os trabalhos internacionais evidenciaram basicamente as atividades logísticas que geram mais custos como o relatório da British Council of Shopping Centres (2016) e Dos Santos e Miranda (2015) que apontaram os motivos pelos quais as empresas de *e-commerce* estão no vermelho. Não foram encontrados artigos nacionais nas bases de dados da Ebsco e da ProQuest AB/Inform que focassem em investigar especificamente quais

os principais custos e sua importância na cadeia de suprimentos/logística deste setor, a maioria mirou apenas na logística mencionando custos com um indicador ou fator importante, como por exemplo o livro de Las Casas e Garcia (2007) sobre *marketing* no varejo que indica, mas não de forma profunda, a importância dos custos referentes a operação logística do comércio varejista. Também os trabalhos encontrados usaram o caso de uma única empresa varejista e principalmente por meio de métodos quantitativos básicos como é possível encontrar no trabalho de Vieira (2009), De Golveia et al (2014) que mencionou os desafios logístico no varejo virtual brasileiro. Essa lacuna também existe no âmbito dos transportes, sobretudo no mercado de *e-commerce*, posto que apenas um dos artigos encontrados relacionou custos com outros temas, como modelo de desempenho de operadores logísticos (ZANCOPÉ et al., 2010); logística e comércio eletrônico (FUERTH; DOS SANTOS, 2007; SCANDIUZZI; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2011); logística, comércio *on-line* e tempo de entrega ou determinantes para eficiência de escala brasileiros na logística (WANKE; AFFONSO, 2011).

Considerando a ascensão do varejo eletrônico no Brasil, a eficiência da gestão logística de transporte para agregar valor ao consumidor final e o fato da importância da entrega dos produtos nesse setor, houve a necessidade de investigar como os custos se associam com a operação logística, especificamente na atividade de transporte em empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiro, sendo este o objetivo geral proposto neste presente estudo.

Para atender o objetivo central deste estudo, por meio de uma pesquisa de campo qualitativa básica e exploratória feita em empresas varejistas que atuam *on-line* no mercado brasileiro, foram investigados os seguintes objetivos específicos:

- a) entender qual o papel da logística e averiguar quais são as principais atividades logísticas das empresas varejistas de *e-commerce*;
- b) descobrir como se caracterizam os custos logísticos e quais funções/atividades logísticas as empresas varejistas de *e-commerce* reduzem custos;
- c) verificar como as empresas varejistas de *e-commerce* enxergam a terceirização, por que e que atividades mais terceirizam e quais são as principais vantagens, desvantagens e riscos;
- d) entender como é e quais os principais elementos do processo de seleção, escolha e contratação dos prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLTs);
- e) propor um modelo teórico-empírico que ilustre o papel do constructo de custos nas operações logísticas de empresas varejistas de comércio eletrônico.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Logística e a gestão da cadeia de suprimentos

No mundo dos negócios, assim como muitas outras áreas de estudo, a logística tem passado por contínua evolução em vários aspectos, principalmente por conta do aumento da competição global, a ascensão de novas filosofias de produção, a ênfase em tecnologia de informação (TI) e fomento de atividades na cadeia de suprimentos (FAWCETT; MAGNAN; MCCARTER, 2008). Esse novo cenário, de constante mudanças, impulsionado principalmente pelos próprios consumidores, inserido num contexto de globalização e novas tecnologias, levou ao crescimento do acirramento da competição empresarial e a constante pressão por resultados e é, nesse contexto, que a logística tem emergido como elemento vital no processo de renovação empresarial (ASTEGGIANO, 2003; KUMAR; SHAH; VENKATESEN, 2006).

O artigo de Drucker (1962), considerado um dos primeiros estudos sobre a logística no contexto dos negócios, indica que a logística era o “lado oculto” da economia, sendo a última fronteira a ser explorada pelas empresas. Apesar de esse trabalho ter mais de cinco décadas, apenas nos últimos anos, o tema passou a ser devidamente difundido.

Com o aumento da globalização, de nada adianta o esforço de uma empresa em criar determinado produto, produzi-lo, trabalhar com a apresentação e argumentos que despertem interesse no cliente, se no momento da compra tal produto estiver no lugar errado ou mesmo indisponível quando é desejado pelo cliente (LALONDE; POHLEN, 1996). É exatamente nesse momento que a logística assume o seu papel de alta relevância no mundo dos negócios, uma vez que visa disponibilizar o produto certo, no lugar correto, no tempo, quantidade, condições, preço e informações adequados (MENTZER et. al., 2001).

De acordo com Nobre e Nunes (2001), antes da disseminação do *marketing*, e até mesmo da Revolução Industrial e da economia monetária, produtos vêm e vão, e pessoas e organizações pagam por isso, portanto, a função da logística, nos dias atuais, assume *status* de diferencial competitivo, pois movimentos macroeconômicos e sociais, como a formação de blocos de comércio e globalização, tornaram o ir e vir de produtos e serviços uma das mais complexas atividades operacionais nas organizações.

Embora a denominação do termo logística mais recentemente envolva as atividades de distribuir produtos e transportá-los de um lado a outro, essa função tem sido desenvolvida já há longa data, pois até mesmo antes do nascimento de Cristo já se tinha notícias dessas atividades (COOPER; KAPLAN, 2000). Segundo Lummus, Krumwiede e Vokurka (2001), na época da construção das pirâmides egípcias, a importância da logística já era evidenciada. Ainda sobre a

história da logística, Daher, Silva e Fonseca (2006) comentam que o termo tem sido utilizado desde o início do século XX pelo transporte agrícola. Esses autores acrescentam que, na década de 1940, durante a Segunda Guerra Mundial, o tema passou a ser aplicado pelas Forças Armadas das nações, originando daí sua ligação com a economia bélica.

Dornier et al. (2000) resumem o termo logística como a gestão de fluxo entre negócios, envolvendo toda a movimentação de produtos e informações, como: matéria-prima; produtos semiacabados; ferramentas e máquinas; produtos acabados entre plantas; armazéns próprios, de clientes ou de operadores logísticos; itens consumíveis e peças de reposição; produtos e peças para conserto; deslocamento do cliente ao local de reparo; material de suporte de vendas, embalagens vazias retornadas; produtos ou componentes devolvidos; produtos utilizados a serem reciclados, reformados ou reutilizados (logística reversa); entre vários outros. Hong, Chin e Liu (2004) complementam esse ponto destacando que a logística exerce a função de responder por toda a movimentação de materiais dentro do ambiente externo e interno da empresa, e que essa tarefa deve ser constantemente analisada para evitar prejuízos desnecessários.

Entre esses pontos que resumem o termo “logística”, dentre eles, a logística reversa que, de acordo com Chaves e Alcantara (2009), se trata de uma parte estratégica da gestão logística, pois, está relacionada principalmente com propósitos econômicos (visando a retornos financeiros), mercadológicos (oferta de serviços ou produtos diferenciados), regulatórios (atendimento às legislações) e de reconhecimento de imagem corporativa relacionada à sustentabilidade. Para as empresas, o desafio de integrar, de maneira eficiente, as atividades de logística reversa à gestão da cadeia de suprimentos é um exercício complicado, porém estratégico, posto que o custo da operação logística em si tem um peso consideravelmente alto e, se tratando de logística reversa, aumenta consideravelmente tais custos, por conta de sua complexidade (SRIVASTAVA, 2007).

Ainda no aprofundamento do que se entende por logística, Lambert, Cooper e Pagh (1998) definem esse constructo como o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e a armazenagem de produtos de maneira eficiente, bem como serviços e informações associadas, cobrindo desde a origem de um produto até seu ponto de consumo. Não muito diferente, Christopher (1997) comenta que se trata do gerenciamento da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, e seus fluxos, através de sua organização e de seus canais de *marketing*, maximizando lucros a curto e a longo prazo. Complementando, Neto (2002) a define como a gestão de fluxos, sendo que, o primeiro fluxo

é o físico, com a aquisição da matéria-prima e a venda do produto, desconsiderando a logística reversa que busca reaproveitar o produto comprado e levá-lo de volta ao mercado, através da reciclagem e outros métodos, e que ignorar a logística reversa pode encarecer a compra, transformação e movimentação de mercadoria.

Em uma visão mais contemporânea, acrescentando a satisfação do consumidor entre os pontos que definem o papel da logística, Cavanha Filho (2001) e Pozo, Tachizawa e Souza (2011) alegam que se trata do planejamento, implementação e controle, estocagem de bens, serviços e informações inter-relacionadas, da origem, processos aos quais visam atender os consumidores de uma empresa de forma eficiente.

Martins (2011) em seu artigo sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos e Aprimoramento da Metodologia de Diagnostico e Proposição de um Método para Implantação baseado em Processos de Negócio, afirma que no Brasil, o papel da logística passou a ter importância no ano de 1970 objetivando apenas sua compreensão acerca da distribuição física, pois dada a extensão territorial do País, as empresas foram obrigadas a abastecer novos e emergentes mercados cujo sistema viário era bastante precário. O autor complementa que hoje o mercado brasileiro já se deu conta da verdadeira importância desse constructo como um todo e de como ele pode ser um grande diferencial no sucesso e o fracasso de uma empresa.

A importância da logística engloba fatores como tempo, qualidade e informação na cadeia produtiva, o que faz dela uma ciência diversificada e complexa, visto que envolve o pleno conhecimento de agentes ao mesmo tempo independentes e interligados, como a relação fornecedor-empresa-cliente (NOVAES, 2004). Ela permeia qualquer tipo de negócio, seja ele grande ou pequeno, de inúmeros segmentos de mercados diferentes e diversas localidades e se adapta às necessidades dos participantes do negócio, podendo transformar percepções, mudar objetivos e se conformar aos mais diversos contextos (MAGALHÃES; NILSON; RODRIGUEZ, 2015).

Abdur Razzaque e Chen Sheng (1998) afirmam que as atividades provenientes da logística vem ganhando cada vez mais importância no mercado, chegando a ser consideradas mais importantes do que a própria produção de mercadorias por influenciar diretamente a relação empresa-cliente, oferecendo suprimentos e apoio à produção e distribuição física, ou seja, o transporte.

A administração da logística empresarial, de acordo com Ballou (2007), visa capacitar as organizações a ter o melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controles efetivos para as atividades de

movimentação e armazenagem que visam a facilitar o fluxo de produtos. Contudo, mais uma vez colocando o contentamento do consumidor final, pois a responsabilidade da logística em proporcionar um bom atendimento ao cliente pode aumentar substancialmente os gastos das empresas, e por isso, é oportuno que a gestão da logística busque mecanismos para controlar possíveis adversidades que possam prejudicar suas contas e sacrificar seus lucros (COOPER; KAPLAN, 2000).

Para Viana, Rocha e De Melo Nunes (2008), a função da logística é, por meio de um sistema integrado, coordenar o deslocamento físico dos produtos, racionalizando sua distribuição, para reduzir custos e aumentar o alcance da empresa, podendo, de acordo com o modelo de gestão, planejar, coordenar e executar todo o processo. Ballou (2007) divide as funções da logística em diversos segmentos: transporte, distribuição, suprimentos, administração de materiais e operações administrativas. Robles (2001) também a divide em setores, porém com outra nomenclatura, a qual ele chama de 7C's (sete *certos*): disponibilidade do produto certo, na quantidade certa, condição certa, lugar certo, momento certo, para o cliente certo e ao custo certo.

Christopher (1997) indica que o papel da logística deve considerar que, no centro das decisões sobre o que comprar e de quem comprar, está a vontade do cliente, vontade esta pautada pelo valor que determinado serviço ou produto lhe oferecem, pois, dessa forma, sua função passa a ser a atribuição de valor ao produto, valor estabelecido pelo cliente, por reduzir tanto o tempo de espera quanto os custos de estoque e de manuseio de produtos e outros benefícios tais como a entrega no prazo, ciclos menores e respostas mais flexíveis.

Dessa forma, a logística é responsável por criar esse valor para clientes e fornecedores e, também, para os demais interessados, posto que tempo, forma, lugar e posse são as exigências mais pertinentes a essa ciência e que uma mercadoria deve estar sempre disponível para uso/consumo do cliente, para ele comprar da maneira como bem entender, e nenhum produto ou serviço tem valor se não estiver sob a posse do cliente, quando e onde ele quiser (BALLOU, 2007).

Atingir um nível de excelência nas operações logísticas, ou melhor, a capacidade de uma organização de alcançar simultaneamente a diminuição de custos e melhoria de níveis de serviço, de acordo com Bowersox, Closs e Stank (1999) tem sido foco de diversas pesquisas ao longo dos últimos anos. Sobre este ponto, Fleury e Ribeiro (2003) indicam que há atividades logísticas de cunho mais operacional e aquelas que exigem um grau de sofisticação da organização logística. Esses autores afirmam que as atividades operacionais em logística,

podem ser internas à empresa, como a formalização organizacional, a mensuração de desempenho e a adoção de TIs; ou externas, como o desenvolvimento de relações cooperativas com outros membros da cadeia, mais especificamente com relação aos fatores externos, a contratação dos serviços de operadores logísticos.

As atividades estratégicas da logística possuem papel fundamental, pois, envolvem tarefas que auxiliam no atingimento de metas organizacionais através da otimização composição de fatores que são cruciais para o atendimento e satisfação do cliente - ou seja, qualidade, tempo, flexibilidade e custo (ŚLIWCZYŃSKI et al 2017). Graças a integração das atividades logísticas, diversas atividades antes consideradas operacionais, atualmente encontram-se no nível estratégico como por exemplo o controle do tempo de entrega de um prestador de serviço logístico de transporte pois, esta atividade deve alcançar um alto nível de serviço ao cliente. De modo geral, de acordo com Śliwaczyński et al (2017), as atividades estratégicas da logística devem abranger basicamente as áreas de compras, produção, armazenamento, processos, reciclagem, remanufatura, distribuição de mercadorias e processos de transporte.

Por conta do aumento da competitividade empresarial, a busca por redução de custos direcionou, de acordo com Schmidt, Wilbert e Wilhelm (2000) a migração de muitas atividades logísticas de níveis operacionais/táticas para níveis estratégicos. Entre elas, estes autores citam o transporte, que justamente por conta do alto custo dos fretes das transportadoras e das novas exigências dos consumidores relacionadas a entrega de seus produtos, fez muitas empresas colocarem esta atividade no topo de suas estratégias para conseguir deixar seus clientes satisfeitos.

De acordo com Fleury e Rodrigues (2003), prestar um serviço logístico de excelência tem sido o objetivo de inúmeras empresas que diferenciaram seu atendimento, superando as expectativas dos clientes e sendo hoje uma nova forma de garantir sua lealdade para conquistar novos públicos, pois, é através do bom serviço ao consumidor, que as empresas diferenciam seus produtos, fazendo os clientes enxergarem mais valor no que estão comprando.

Bowersox, Closs e Stank (1999) afirmam que, do ponto de vista estratégico, os profissionais de logística procuram uma qualidade predefinida de serviço, por meio de iniciativas que representem o estado da arte. Esses autores acreditam que o grande desafio para esperar é equilibrar as expectativas de serviços e gastos para alcançar os objetivos almejados. Mais uma vez, equação nível de serviço esperado pelo cliente e custos deve estar equilibrada, de forma que as empresas e clientes tenham suas expectativas atendidas, pois clientes querem

receber seus produtos e serviços da forma combinada, as empresas obter o lucro esperado, e toda esta expectativa juntamente com um ambiente de alta concorrência exigem das companhias uma modificação contínua de suas cadeias logísticas (PHILIPPE; KOUVELIS 2000).

Dias e Belluzzo (2003) afirmam que o mercado muda sob influência de produtos, clientes, expectativas, mudanças geográficas, entre outros, fato que obriga gestores a fazerem uma adaptação metodológica constante para solucionar problemas de forma eficiente. Esse autor, ainda, reforça que, com a forte presença da tecnologia e o amplo acesso à informação os consumidores, tanto os diretos quanto os revendedores, tornaram-se mais exigentes e criteriosos, antes, durante e após a venda, portanto, é necessário que as empresas conheçam seus clientes para oferecer produtos e serviços que se encaixem no seu perfil, criando canais de comunicação diretos, pelo *telemarketing*, *internet* ou ainda pelo *marketing* direto, pois mesmo com um sistema de distribuição eficiente, também se deve saber o que está sendo exigido.

Apesar dos elementos citados por Dias e Belluzzo (2003) serem importantes para atender os desejos dos consumidores, Christopher (1997) indica que é através do gerenciamento logístico que as necessidades dos clientes são satisfeitas, com a coordenação do fluxo de materiais, que vão do mercado até a empresa, suas operações e, posteriormente, seus fornecedores, uma vez que, o objetivo das empresas é encontrar o sucesso no mercado, seja por liderança em custos, diferenciação ou em ambos.

Ainda, para este autor, dada a sua complexidade e importância, a logística precisa ser gerenciada de forma bastante diligente pois o processo de compra, transformação e movimentação de uma corporação devem sempre focar uma meta: acumular o máximo de valor em seu negócio, sendo que, o fluxo físico deve ser devidamente compreendido, organizado e executado para gerar o lucro esperado, uma vez que, se um pacote de serviços se adequar às exigências de cada segmento e cumprir as metas desejadas pelos clientes, a empresa verá o resultado de seus esforços na disposição deles em pagar mais por uma mercadoria. Bowersox, Closs e Stank (1999) acrescentam como requisito essencial ao processo logístico a melhora contínua de desempenho, através de uma estrutura que guie as operações, geralmente de curto prazo, nas ações do dia a dia.

Quando o mercado era menos competitivo, os produtos ficavam mais tempo estocados, a insegurança era menor, e atividades como compra, transporte, armazenagem, fabricação, manuseio e distribuição eram isoladas, sem a aceleração mercadológica que temos hoje e tudo isso era exercido por profissionais cujo desempenho poderia ser medido tão somente por custos mais baixos, menores estoques e melhor preço. No entanto, com o tempo, a logística ficou mais

complexa, passando a cobrir toda a cadeia produtiva de um empreendimento, aumentando assim a necessidade de um gerenciamento conjunto entre fornecedores e clientes (BARCELLOS, 2002).

Faria e Costa (2005) argumentam que, por conta do aumento do escopo e da complexidade da logística, a literatura tem se referido também, num contexto mais amplo, à logística integrada ou cadeia de suprimentos, que é vista como um conjunto de atividades e processos interligados, cujo propósito é otimizar o sistema como um todo, minimizando os custos e, conseqüentemente, gerando valor para o cliente. Os mesmos autores sustentam que a implementação da gestão da cadeia de suprimentos ajuda as empresas a minimizarem seus custos totais, pois os custos e níveis de serviço estão normalmente caminhando lado a lado em uma relação direta, por exemplo, ao buscar atender às especificações dos clientes, com exigências cada vez maiores de nível de serviço, normalmente, os custos logísticos tendem a aumentar.

O estudo de Guidolin e Monteiro Filha (2010) indica que a gestão apropriada da cadeia de suprimentos é, notoriamente, um fator de competitividade e diferenciação das empresas líderes, pois, assim, essas empresas conseguem reduzir custos, potencializando os processos ao longo da cadeia e alcançando níveis mais elevados de serviço ao cliente, diferenciando-se, dessa forma, de seus concorrentes no mercado. Para construir essa vantagem competitiva, a gestão logística tem papel fundamental. As autoras ainda citam que muitas organizações ampliaram essa competência internamente, investindo em soluções para melhorar o fluxo dos seus produtos até o cliente final.

Considerando o contexto apresentado sobre a importância da logística e a gestão adequada de suas atividades e funções, trouxe luz a gestão da cadeia de suprimentos onde a cadeia de abastecimento aquela que corresponde ao conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor de acordo com a concepção dos clientes e consumidores e disponibilizar os produtos para o lugar (onde) e para a data (quando) que os clientes e consumidores os desejarem (TOLEDO et al., 2004).

A gestão da cadeia de suprimentos, segundo Toledo (2004) é definida como um processo estratégico, uma vez que lida com a previsão da demanda, seleção dos fornecedores, fluxo de materiais, contratos, estuda informações e movimentações financeiras, cria novas instalações como fábricas, armazéns, centros de distribuição, se relaciona com clientes, e trata também de questões mais amplas como a economia, a sociedade, o meio ambiente.

Com a gestão da cadeia de suprimentos, as empresas precisam analisar, controlar e melhorar sua cadeia de valor para conseguir sobreviver, começando com os fornecedores, passando pelos intermediários e chegando aos consumidores finais e, por isso, é necessário que toda sua gestão englobe a cadeia de valor, para que decisões eficazes sejam tomadas e possíveis adversidades sejam prevenidas (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Vachon, Halley e Beaulieu (2009) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos tem duas principais dimensões do ponto de vista de prioridades ou vantagens competitivas: a) eficiência, ou a habilidade de ser competitiva em custos; e b) capacidade de reposta, que é a habilidade da cadeia de suprimentos reagir rapidamente aos movimentos do mercado. Contudo, Burgess, Singh e Koroglu (2006) afirmam que a gestão da cadeia de suprimentos ainda é uma área de estudos relativamente nova, focada na perspectiva de manufatura e tendo o mercado consumidor como fonte de atenção.

A falta de uma definição clara sobre o tema da gestão da cadeia de suprimentos pode estar dificultando o aparecimento de uma teoria específica que a reforce como um processo, uma cadeia de atividades, e apesar de estar muito ligada à gestão de manufatura, com foco em compras e logística, outras áreas deveriam ser relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos para seu maior desenvolvimento (BURGESS, SINGH, KOROGLU, 2006).

O grande desafio da logística integrada é agregar valor por meio de um nível de serviço de excelência, mas ao menor custo total possível como condição de otimização do resultado econômico e continuidade da organização, pois, no final, o cliente é a base de tudo e por isso a cadeia de suprimentos inclui não apenas fornecedores e manufatura, como também transportadores, armazenagem, varejistas e os próprios clientes (CHOPRA; MEINDL, 2010). Fruto da conexão entre todos os envolvidos no processo logístico, a fim de atingir os melhores resultados possíveis num contexto de melhoria contínua, a cadeia de suprimentos deve ser tratada de forma integrada (TAXAKIS; PAPADOPOULOS, 2016).

Durante as últimas décadas muitos estudos foram desenvolvidos a respeito cadeia de suprimentos ou logística integrada e seu conceito está ganhando também cada vez mais importância entre os executivos e tomadores de decisão (MUNUSAMY; CHELLIAH, MUN, 2010).

Uma pesquisa realizada pela Accenture (2010), entre executivos e tomadores de decisão, apontou que 89% dos entrevistados consideram o assunto da gestão da cadeia de suprimentos como crítico ou muito crítico em suas organizações. A pesquisa ainda aponta que 51% dos

executivos afirmam terem aumentado seus investimentos no gerenciamento da cadeia de suprimentos nos últimos três anos.

Uma razão para o crescente interesse no gerenciamento da cadeia de suprimentos é que as próprias organizações não se sentem confiantes de estarem prontas para enfrentar a competição que as desafia hoje nos mercados globais, já que, no ambiente de competitividade global que vivenciamos, a *performance* das empresas não pode apenas ser medida por decisões isoladas de cada área da organização, as decisões dos executivos devem também inferir sobre a cadeia de suprimentos de uma forma integrada (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). A competição mudou de uma visão mais isolada entre empresas para uma visão de competição entre cadeias de suprimento. Assim como as empresas estão se lançando para a formação de alianças, elas precisam entender como suas estruturas de cadeias de suprimento podem ser otimizadas através de um processo sinérgico (HALLDÓRSSON et al., 2008).

Até mesmo a análise de riscos, como comentam Croxton et al. (2001) e Stock et al. (2010), não está mais sendo analisada unicamente com foco em uma empresa, mas sim através do ecossistema em que ela participa, nas intersecções com as cadeias de suprimentos de outras empresas. Para esse grupo de autores, a principal razão pela qual as empresas se voltam ao entendimento de suas cadeias de suprimento é o fator financeiro, pois os benefícios que a otimização da cadeia de suprimentos, através do seu correto gerenciamento, pode gerar impacta diretamente o retorno sobre investimentos (ROI) e o retorno sobre os ativos (ROA) das empresas. Afinal, o objetivo do gerenciamento da cadeia de suprimentos atualmente é atingir uma maior geração de lucro, adicionando valor e criando eficiências de forma a aumentar a satisfação do cliente (STOCK et al., 2010).

A respeito desse ponto do ecossistema, que envolve diversas empresas, uma pesquisa feita por Tavasszy, Ruijgrok e Thissen (2003) sobre redes globais de logística emergentes indica que a introdução de um sistema integrado de planejamento colaborativo, onde produtores, varejistas e prestadores de serviços de logística, trabalhando em conjunto através do compartilhamento de informações de produção, vendas e logística, pode levar à redução dos estoques de segurança, à estabilização dos fluxos físicos e à redução dos custos logísticos, melhorando ao mesmo tempo o atendimento ao cliente.

O estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista feito por Vieira et al. (2010) também evidenciou esse ponto da colaboração, apontando que a participação e o envolvimento da alta gerência em projetos da área logística prolongam os acordos e segurança dos atores envolvidos nas atividades das áreas, pois transmitem maior

comprometimento. Esses autores ainda citam que o relacionamento interpessoal também é importante para o nível estratégico da gestão da cadeia de suprimentos, pois leva a conhecer as dificuldades e as estratégias de todos os atores, permitindo identificar melhor as oportunidades de colaboração, podendo ser por meio de reuniões logísticas e, principalmente, de visitas técnicas.

Melhorias na cadeia de suprimentos são traduzidas em benefício de toda a companhia, trazendo redução de custos, como resultado da diminuição de redundâncias, menores níveis de inventário, menor tempo de entrega e menor incerteza da demanda, resultando em produtos de melhor qualidade, serviços ao cliente mais eficientes e maiores retornos financeiros (FISHER et al., 1997).

Mentzer e Konrad (1991) ensinam que ao passo que a logística foi expandindo sua importância e abrangência, até chegar a cadeia de suprimentos, também, passou a ser importante a utilização de indicadores de desempenho que pudessem refletir se as ações tomadas para maximizar os recursos utilizados estavam dando resultado. Esses autores acreditam que os indicadores de desempenho mais utilizados na logística em ordem de importância de cada um são:

- A. transporte: mão de obra, custos, equipamentos, energia e tempo em trânsito;
- B. armazenagem: mão de obra, custos, tempo de utilização do depósito e administração;
- C. controle de inventário: compras e administração geral de estoques, envolvendo precisão, custos de manutenção, disponibilidade, tempo de reposição, qualidade e ordens completas emitidas;
- D. processamento de pedidos: entrada, programação, embarque e cobrança. A mão de obra pode ser comparada com o total de ordens emitidas;
- E. administração logística: serviço aos consumidores, alcance de metas e viabilidade financeira.

Ballou (2007) classifica as atividades logísticas primárias e secundárias, sendo o transporte a primeira e mais importante atividade como mostra o Quadro 1:

Quadro 1: Atividades logísticas primárias e secundárias

Classificação da atividade	Atividade	Importância
Primárias	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> – É a mais importante porque absorve em média de 1 a 2/3 dos custos logísticos; – É essencial porque faz a movimentação e distribuição de matérias-primas e produtos; – A administração envolve decisões de que método, roteiros serão usados.
	Manutenção do estoque	<ul style="list-style-type: none"> – São os amortecedores da oferta e demanda; – O excesso pode aumentar os custos logísticos substancialmente; – A administração consiste em controlar os níveis no objetivo de deixar o mais baixo possível, mas sem ruptura.
	Processamento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> – Elemento crítico em termos do tempo em disponibilizar a oferta a sua demanda; – É a primeira etapa da movimentação de produtos e entrega aos clientes.
Secundárias	Armazenagem	– Administração do espaço disponível para manter o estoque.
	Manuseio de materiais	– É a atividade que está relacionada a movimentação dos produtos nos locais por onde o produto passará.
	Embalagem	– Função principal de proteger o produto, desde quando ele está no estoque até quando for transportado.
	Informação	<ul style="list-style-type: none"> – É o fluxo de informações de todas as etapas das outras atividades; – Deve ser de boa qualidade e estar disponível no tempo certo para todos os atores que participam das atividades logísticas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações de Ballou (2007)

Segundo um relatório do BNDES (2010) no âmbito da logística, o transporte trata da escolha da forma de movimentação das mercadorias, abarcando uma avaliação dos custos, da velocidade e da consistência do transporte, sendo que o custo e velocidade estão, em geral, inversamente relacionados, pois, os meios mais rápidos costumam ser os mais caros. Contudo, o relatório indica que a decisão deve avaliar o custo total do sistema, que abrange, além dos custos dos meios de transporte utilizados, as despesas relacionadas ao gerenciamento e à manutenção do estoque em trânsito, já a consistência do transporte refere-se à variação de tempo que ocorre num determinado fluxo de carga e que pode gerar incertezas para o planejamento da empresa na produção e na entrega dos pedidos.

Bowersox et al. (2002) frisam que a correta armazenagem e fiscalização de recursos logísticos se alicerça na mensuração eficaz, avaliando fatores críticos na criação e manutenção de vantagem competitiva, porquanto seja cada vez menor a distância entre atividades lucrativas das não lucrativas. Para eles, esse modelo de gestão logística pretende conduzir o desempenho e compará-lo com o planejamento operacional, identificando possíveis aumentos de eficiência e eficácia.

Já para Hong, Chin e Liu (2004), diferentes fatores competitivos implicam diferentes objetivos de desempenho para a empresa: também existe a necessidade de definir as prioridades

dos consumidores para saber como agradá-los da forma mais eficaz e essas prioridades podem variar entre preço baixo, alta qualidade, entrega rápida e confiável, catálogo amplo, produtos inovadores, quantidades e garantia de entrega.

Novaes (2001) divide o desenvolvimento da logística empresarial em quatro fases: primeiro, as empresas monitoram seus fluxos logísticos por meio de estoques, e seus setores atuam isoladamente; segundo, elas buscam melhor articulação com fornecedores adotando um sistema mais integrado de operações; terceiro, elas buscam ligações diretas, via *electronic data interchange* (EDI), com fornecedores para flexibilizar a entrega das mercadorias acabadas; e quarto, elas operam com integração estratégica otimizada entre os membros da cadeia de suprimentos e, por essa razão, o conceito de cadeia de suprimento está num estágio mais avançado do entendimento da logística.

No caso do Brasil, Novaes (2004) afirma que poucas instituições usufruem de todas as fases, basicamente as multinacionais, enquanto a maioria ainda se mantém apenas na primeira. O autor alega que o atraso se deve a problemas estruturais antigos, observados na maior parte do mercado brasileiro: a departamentalização em excesso que inibe uma visão sistêmica mais eficiente e faz com que as empresas se limitem a processos internos desalinhados. Para Lopez (2005), o novo palco da economia brasileira faz da logística um ramo *sine qua non* na otimização de resultados. E para se destacar na competição, uma distribuição eficiente pode convencer o cliente de que a sua empresa é melhor do ramo (BALLOU, 2007). Assim, a gestão de distribuição deve ser reavaliada, analisando e aderindo novas metodologias de venda e controle (MÜLLER; KRIGER, 2002).

Entre as funções da logística, o transporte, segundo Bowersox e Closs (1999), é listado como umas das principais atividades, pois se concerne na escolha da melhor e mais eficiente forma de movimentar mercadorias por meio de uma minuciosa avaliação de custos, velocidade e consistência do transporte. Sobre esse ponto, Ballou (2007) completa citando a distribuição física é a área da logística empresarial considerada área mais importante porque absorve cerca de dois terços dos custos logísticos.

Ainda sobre a distribuição de produtos, Lambert, Pagh e Cooper (1998) afirmam que se destina a determinar a forma como a empresa irá atender o mercado e os clientes com os seus produtos e serviços, portanto, a logística de distribuição deve estar alinhada à estratégia de negócio da empresa e o transporte tem um papel importante nesse processo, posto que entre as atividades-chave que compõem a logística de distribuição o transporte é a mais importante.

2.2. Transporte logístico

No escopo da literatura sobre logística empresarial, o transporte logístico é um fator inserido na utilidade de tempo e determina com que rapidez e consistência um produto move-se de um ponto a outro (FARIA; COSTA, 2005). De acordo com Martins (2011), os transportes têm a função básica de proporcionar elevação na disponibilidade de bens, ao permitirem o acesso a produtos que de outra maneira não estariam disponíveis para uma sociedade ou estariam apenas a um elevado preço.

Para Dias (2003), transporte é o deslocamento de bens e/ou serviços do fabricante ao usuário final, cujo objetivo é realizar entregas rápidas, seguras, pontuais e rentáveis, mostrando a ele a imagem de uma empresa acessível, confiável e segura. Sua meta primordial é garantir a disponibilidade de materiais ou serviços, no tempo e na condição ideal, ao menor custo possível (BALLOU, 2007). De acordo com Bășanu et al. (2011), o transporte dentro de logística deve atender dois requisitos básicos: assegurar, no devido tempo, a capacidade requerida para transportar a quantidade de produtos e materiais requeridas pelos clientes, e assegurar que a compatibilidade entre diversos transportadores que são usados nesse processo esteja de acordo com as características desses materiais e produtos.

A importância do transporte para as empresas pode ser entendida em sua capacidade de geração de valor de lugar, tanto em nível de serviços aos clientes quanto em sua contribuição na formação de custos e, assim, uma parcela importante da competitividade empresarial reside na correta elaboração e implementação de estratégias de transporte, com maior ou menor impacto, dependendo do tipo de negócio (MARTINS, 2011). Agora sim a atenção das empresas está se voltando largamente para a distribuição, muitas vezes chamada de “o continente negro da economia” (FARRIS, 1997).

Adicionalmente, a estratégia de distribuição, ou seja, entre as diversas alternativas, os níveis de serviço (frequência e horários), propriedade da frota (própria ou transporte de terceiros) e a forma de consolidar as cargas (lotes e localização das operações), deve estar alinhada à estratégia corporativa, conforme destacou o artigo seminal de Skinner (1969).

Ballou (2007) defende que uma das atividades-chave que compõe a logística é o transporte, pois é uma das mais importantes áreas em matéria de planejamento de rede logística, face ao impacto que as decisões tomadas nessa área acabam tendo sobre a lucratividade, uma vez que representa cerca de 60% de todos os custos logísticos. Também Gurgel (2000) considera o transporte como um elo essencial entre a expedição da empresa e o cliente, movimentando o produto entre a unidade produtiva e o cliente, pois, afinal, é exatamente a

função transporte que irá levar o produto na hora e da maneira combinada com o cliente, principalmente em setores da economia como o varejista, posto que a gestão do transporte é determinante para o crescimento desse tipo de setor como comenta Las Casas (2007).

De acordo com Stajniak e Kolinski (2016), uma vez que estamos na era da competição de mercado em tempo real, os processos de transporte são um fator que assegura o fornecimento físico de materiais para toda a cadeia de suprimento. O transporte é provavelmente o elemento da logística mais visível considerando a movimentação de produtos dentro da cadeia de suprimentos em qualquer setor da economia, sendo o varejo, por ser o que mais sofre com a gestão da cadeia de suprimentos, considerado o setor que mais precisa despender energia e recursos com o transporte de seus produtos (VIDALAKIS; TOOKEY; SOMMERVILLE, 2013).

No contexto do varejo eletrônico, Dos Santos e Miranda (2013) comentam que, entre os principais desafios desse setor, está a gestão adequada de sua estrutura logística e de transporte. Afinal, na atual era do comércio eletrônico, com o avanço da tecnologia da informação, o aumento do nível de serviço e da expectativa de produtos, a integração organizacional, o equilíbrio entre as forças dos fornecedores e clientes e a redução do *pipeline* entre esses agentes, a pressão das margens, a agilidade e a flexibilidade do transporte foram transformados em fatores críticos de sucesso para a sobrevivência de um *e-commerce* (FARIA; COSTA, 2005).

Chopra e Meindl (2010) acentuam que o transporte exerce um papel crucial na logística de distribuição uma vez que os produtos raramente são fabricados e consumidos no mesmo local, então a dependência das empresas para entregar seus produtos ao seu destino final, ou seja, o mercado consumidor, faz do transporte logístico um elemento imprescindível para sobrevivência de qualquer empresa. Portanto, como cita Ballou (2007), o transporte é fator-chave na estratégia empresarial em qualquer caso, tanto se o objetivo for atender clientes que demandam um nível muito alto de resposta, quanto se o preço for o principal critério de decisão de compra, já que o transporte pode ser utilizado para baixar o custo do produto.

A rapidez e a consistência da movimentação trazem a utilidade de tempo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998), e nesse sentido, como cita Martins (2011), uma distribuição com qualidade e presteza até a entrega final é fundamental para destacar uma empresa perante sua concorrência, pois traz grandes chances de potencializar a venda e recompra, uma vez que o cliente estará satisfeito.

A logística vem passando por mudanças em todo o mundo, tanto em sua prática empresarial quanto em sua eficiência, qualidade e condições estruturais de transporte e

comunicação, fundamentais no mercado moderno (GOMES, 2004) e, segundo Gurgel (2000), os principais objetivos da função do transporte na logística estão associados aos objetivos finais da empresa. Portanto, devem ser tratados de modo a corresponder às expectativas previstas em termos de qualidade, ou seja, fazer com que o produto chegue ao seu destino final sem qualquer tipo de avarias, cumprir os prazos, evitando assim transtornos ao cliente, entregar a mercadoria no local certo, bem como facilitar o processo de descarga para o cliente, investir no aprimoramento dos processos, possibilitando, assim, executar o processo de forma mais ágil e reduzir os custos de entrega, levando-se em consideração a satisfação do cliente e os benefícios gerados para a organização.

A gestão do transporte nas organizações implica a tomada de decisões sobre como movimentar materiais e produtos acabados entre diferentes pontos de uma determinada rede de negócio e, na abordagem tradicional, é discutida principalmente em questões operacionais de seus fluxos (MASON et al, 2003; NEUSCHEL; RUSSELL, 1998) medido em sua *performance* operacional e custos (MEIXELL; NORBIS, 2008; MCCANN, 2001).

Para gerenciar transportes de uma forma eficiente, primeiro é necessário determinar a relação lógica e temporal entre elementos individuais de cada processo, e as relações entre os diferentes processos de uma companhia, começando com as transações e passando a entender cada elo da cadeia de geração de valor para o cliente, de forma a permitir a redução de custos, tempo e consumo de recursos humanos (WHIPPLE; RUSSELL, 2007). Quanto melhor a empresa for cooperativa entre seus departamentos melhor será o gerenciamento da cadeia de suprimentos (FORZA; SALVADOR; RUNGTUSANATHAM, 2005; DEMIR et al. 2004).

Bowersox et al (2002) sugerem que a gestão dos transportes deve ser executada pela avaliação dos serviços de transporte e, quando esse serviço é feito por outra empresa, a gestão deve se basear em parâmetros que permitam demonstrar o desempenho da atividade de transporte, como mostra o Quadro 2:

Quadro 2: Parâmetros de desempenho da avaliação dos serviços de transportes

Parâmetro	Ideia central
Velocidade	Tempo gasto em trânsito; disponibilidade: capacidade de atender a qualquer origem e destino;
Tempo	Tempo gasto entre a contratação do serviço e a efetiva finalização do contrato de serviço (coleta/entrega da carga);
Segurança	Segurança no transporte e na carga;
Confiabilidade	Potencial de variação no tempo total de prestação do serviço;
Capacidade	Condição de manipular qualquer carga e em qualquer quantidade;
Preço	Valor do serviço prestado;
Relação com o cliente	Atendimento e troca de informações;
Atenção com o cliente	Atenção as necessidades especiais do cliente (procedimento de carga e descarga ou relações relativas ao atendimento do fornecedor/cliente);
Frequência	Capacidade de atender a qualquer momento e, assim, um dos quesitos fundamentais para a avaliação de um bom processo de transporte é o tempo, a velocidade de entrega.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações de Bowersox et al (2002)

De Melo e Fernando (2017) afirmam que, perante um cenário de valorização do setor logístico e de transporte na cadeia de suprimento, emerge a necessidade de compreender como os consumidores de hoje visualizam o serviço logístico e quais fatores compõem o que eles qualificam como um serviço que atende as suas expectativas. O trabalho desses autores sobre as diferentes perspectivas da qualidade sobre nível de serviço na logística e os desafios no varejo eletrônico aponta que, entre as qualidades intrínsecas esperadas pelo consumidor desse tipo de comércio, está a entrega adequada dos produtos (sem avaria das embalagens), no valor do frete e no tempo da entrega, sendo estes pontos justamente os principais desafios a serem superados por empresas que atuam nesse setor.

A superação desses obstáculos é crucial para a sobrevivência e competitividade nesse setor justamente por conta do manuseio de pequenos lotes de produtos no estoque, o alto valor de frete por unidade de produto vendido e a dificuldade de roteirização das entregas considerando as distancias entre os endereços dos consumidores (DE MELO; FERNANDO, 2017; NOVAES, 2001).

Sobre esse ponto do tempo de entrega, Silva et al (2013) comentam que reduzir tempo é a melhor prestação do serviço com o objetivo de satisfazer os clientes da forma mais assertiva: são soluções que as organizações precisam buscar encontrar todos os dias a fim de definir um modal e uma rota apropriada, dado que o cumprimento das etapas de construção de roteiros é

relevante e um dos avanços que as empresas promoveram para melhorar o aspecto de tempo nas entregas e otimizar o percurso é a roteirização. De Matos Junior (2013) complementa dizendo que roteirização é a determinação da melhor sequência, ou vias, em que os veículos devem percorrer para garantir o atendimento às demandas, e seu objetivo é reduzir custos operacionais, melhorar o nível de serviço, as distâncias percorridas e os tempos de trajeto.

Afim de melhorar o nível de serviço logísticos, empresas europeias, segundo Tavasszy, Ruijgrok e Thissen (2003), estão introduzindo novas ferramentas como depósitos de preenchimento rápido (para baixa demanda, mas de produtos urgentes) e produção de pedidos flexíveis (permitindo mudança rápida no tamanho do lote e especificações do produto final) além de prover meios de transporte de última geração para entregar produtos com alto grau de personalização em prazos de entrega curtos e em pequenas remessas.

De acordo com o artigo de Ives (2003) sobre a infraestrutura e o custo de transporte no varejo britânico, os custos de transporte terão um impacto maior na competitividade dos varejistas do Reino Unido, fato que aumentará a competitividade entre empresas que ofertam serviços de transporte. Ademais, os varejistas que decidirem entrar no canal *on-line* e que tiverem centros de distribuição mais próximos as áreas urbanas terão condições de competir melhor, já que os custos de transporte serão mais baixos e assim serão capazes de agregar valor na venda de seus produtos devido ao frete mais baixo e menor prazo de entrega.

A redução de custos com transportes logísticos é tão importante que muitas empresas envolvidas no cotidiano das operações de transporte têm reduzido seus custos entre 10% a 15% com o uso da análise de transportes, tática ou estratégica, pois, na medida em que os clientes continuam a exigir pedidos menores, a análise dos transportes torna-se ainda mais imprescindível nas decisões de roteirização, de programação e consolidação (SILVA MELO; FERREIRA FIHO, 2001).

Para Novaes (2001), os objetivos principais do processo de roteirização visam propiciar um serviço de alto nível aos clientes, mantendo os custos operacionais e de capital tão baixos quanto possível. Já de acordo com Bowersox, Closs e Stank (1999), as análises de transporte estão focalizadas na roteirização e na programação dos equipamentos de transporte para aperfeiçoar a utilização dos veículos e dos motoristas, buscando atender melhor às exigências dos serviços aos clientes, como, por exemplo, um melhor atendimento, que geraria uma maior satisfação por parte dos consumidores e também uma redução significativa dos custos fixos, pois o combustível seria menos utilizado, pneus menos desgastados, amortecedores menos forçados e uma maior quantidade de carga poderia ser transportada, já que o tempo estaria sendo

otimizado, e assim, com essas análises em transporte, as empresas não só endereçariam o aspecto nível de serviço ao cliente, através da redução do tempo de entrega, como também reduziriam os custos com transporte.

Neuschel e Russell (1998) argumentam que a demanda dos serviços de transporte vem passando por transformações oriundas do ambiente concorrencial. Os autores ainda dizem que, para os prestadores de serviços, tais transformações são percebidas na forma de aumento da competição, da necessidade de integração com prestadores de serviços de outras modalidades, para a movimentação de uma carga, do incentivo de mercado a novos entrantes, reflexo das baixas barreiras à entrada e da desregulação dos mercados, que implicou a liberdade para fixação de preço e agregação de serviços, e da pressão severa por preço, custo e melhoria do serviço por parte dos embarcadores.

Segundo Silva Melo e Ferreira Filho (2001), muitas empresas de transporte têm tentado mostrar maior confiabilidade através de: mais velocidade e flexibilidade, assim como praticar a intermodalidade em todos os seus canais de distribuição, buscando maior eficiência e pontualidade nas tarefas de entrega e/ou coleta; um melhor aproveitamento da frota e dos motoristas; menores tempos de ciclo; menores tempos de obtenção e melhor planejamento das rotas, gerando, assim, sensíveis reduções de custos operacionais, melhoria da imagem da empresa no mercado, maior fidelidade de clientes e, em função disso, uma conquista cada vez maior de fatias de mercado. Porém, para esses autores, é preciso mensurar as atividades com o intuito de averiguar se o desempenho operacional, custos, processos e nível de serviço estão adequados para propiciar os resultados esperados pelas metas e indicadores estabelecidos.

Ainda sobre os transportes, Viana, Rocha e De Melo Nunes (2008), enumeram vários tipos, de acordo as exigências de cada contexto, que podem variar entre: rodoviário, destinado a cargas com curto prazo de entrega; ferroviário, para cargas maiores, cujo prazo não é prioritário; hidroviário e marítimo: para cargas cujo prazo não encarece o produto; aeroviário: direcionado a cargas de prazo prioritário; e intermodal, que exige tráfego misto, envolvendo várias modalidades. O principal transporte brasileiro é o rodoviário, e é o menos produtivo dos modais, dispendo de expressiva frota de caminhões que viajam em rodovias, em sua maioria, precárias, o que eleva o frete e encarece o produto final (MARTINS, 2011).

Sem um bom sistema de transporte, o mercado se limita ao local de produção; porém, se o transporte melhorasse, empresas de diferentes regiões poderiam competir entre si (BALLOU, 2007). Esse tema é altamente relevante para uma economia que visa chegar aos consumidores nos grandes mercados mundiais, considerando os altos gastos com a logística,

que precisam ser compensados no preço final mercadorias (DE SOUZA; DA FONSECA, 2009). O processo de aquisição dos serviços de transporte está envolvido no tradicional *trade off* entre custo e qualidade, que é resultante do processo de compra em si, de caráter operacional (HOLTER et al. 2008).

A logística de transportes para fins de estudo pode ser subdividida: a primeira é o transporte de matéria-prima, conferência de pedidos e armazenagem da carga; a segunda contempla tudo o que acontece no chão de fábrica; e a terceira lida com o produto acabado, identificação e separação dos pedidos, documentos para faturamento, assim como o transporte desses ao cliente, finalizando-se com a entrega final (FARIA; COSTA, 2005). Nesse sentido, Bowersox e Closs (1999) também apresentam outras três divisões da mesma área: distribuição física; apoio à manufatura e suprimento, onde, integradas conseguem coordenar o movimento de materiais e de informações das instituições e, assim, a logística integrada refere-se especificamente às atividades internas, se diferenciando da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*), que trata das relações de todo o processo, desde os fornecedores até o cliente final.

No varejo o transporte é também elencado como uma das suas principais funções pois é responsável por toda a movimentação física do produto até o consumidor (LAS CASAS, 2007). De fato, o investimento em transporte afeta a competitividade do varejo pois muda a relativa acessibilidade das localizações, além disso, o custo de transporte também cresce proporcionalmente em sua importância (BCSC, 2016).

Em geral, transporte representa uma importante parcela de custos em uma empresa, em média entre um terço a dois terços do custo total logístico vem de transportes em muitas indústrias (GHIANI et al. 2004). Na ótica financeira, segundo Mason et al. (2003), estudos empíricos demonstram que os custos com transporte atingem de 2% a 4% do faturamento e de 30% a 60% dos custos logísticos totais da empresa. Conforme destacam Holter et al. (2008), além dos custos diretos, as decisões do transporte implicam outros fatores, tais como a formação de estoques, nível de serviço e o planejamento da produção.

2.3. Custos logísticos e custos logísticos de transporte

Na atual conjuntura da globalização, a distância física entre produtores de bens e de serviços e consumidores deixa de ser relevante, estipulando assim que o gerenciamento de custos logísticos agregue valor relevante aos produtos comercializados, pois procura identificar e determinar a eficácia dos recursos consumidos internamente pela empresa e, externamente, vem a fazer a análise da cadeia de valor (BORBA; GIBBON, 2010).

A literatura do gerenciamento da logística normalmente enfatiza a possibilidade de atingir eficiência através da minimização dos custos logísticos e, por isso, torna-se necessário estudar a estrutura de custos dessa área, abrangendo tanto o suprimento de materiais quanto a distribuição de produtos aos clientes, posto que o custo total do processo logístico acaba tendo importância fundamental para as empresas (BORBA; GIBBON, 2010; CHRISTOPHER, 1997; LAMBERT; COOPER; PUGH, 1998).

Estudos do Banco Mundial constataram que os custos logísticos consomem de 16% a 26% do PIB na região da América Latina e do Caribe (YAZDANPARAST; MANUJ; SWARTZ, 2010). Também Bley (2004) destaca que o montante de receitas de vendas consumidas pelos custos logísticos é expressivo. Embora os patamares variem de acordo com a indústria em que a empresa se insere e com os tipos de serviços que são prestados, estima-se que os custos logísticos corram de 7 a 10 % das vendas líquidas, e muitas vezes, custos logísticos dizem respeito a custos com movimentação de produtos entre diversas localidades, na quantidade certa, no tempo certo e nas condições combinadas (TAVASSZY; RUIJGROK; THISSEN, 2003).

O custo do produto ou serviço é tão relevante para as organizações que existe uma subárea da contabilidade para tratar desse assunto, a contabilidade de custos, posto que hoje, mais do que nunca, há uma preocupação em reduzir custos para tornar o produto mais competitivo e mais rentável (MARION, 2009). Bowersox, Closs e Stank (2002) apontam que a manutenção de estoque e de transporte são os principais custos da logística empresarial, correspondendo de 80% a 90% de todos os gastos.

Considerando tal cenário, avaliar e controlar custos logísticos se tornou uma importante ferramenta de gestão empresarial e esse assunto está na pauta das empresas hoje em dia, pois, na pressão que o ambiente competitivo traz, controlar de custos é fundamental para a obtenção de vantagem em produtividade e vantagem em valor para o cliente (NOVAES, 2004). Vantagem em produtividade aparece se o gerenciamento logístico conseguir aumentar a

eficiência e a produtividade de formas variadas e, conseqüentemente, reduzir custos, já a segunda, é a organização em diferenciar da concorrência (CHRISTOPHER, 1997).

Segundo Martins (2011), existe uma dificuldade na separação entre custo e despesa: teoricamente a separação é fácil, os gastos relativos ao processo de produção são custos, e os relativos à administração, às vendas e aos financiamentos são despesas. De acordo com este autor, tal definição é amplamente utilizada pela contabilidade de custos, que separa o que efetivamente foi custo de produção e o que foi despesa do período, mas, para fins de gerenciamento dos custos numa empresa, tal distinção, embora não seja incorreta, não traduz a complexidade operacional e gerencial das organizações.

Sobre este ponto da separação dos custos e despesas, Iudicibus (2010) exemplifica que a expressão custo das vendas é bastante genérica, devendo, por essa razão, ser especificada por setor da economia: para empresas industriais o custo das vendas é denominado Custo do Produto Vendido; para empresas comerciais o custo das vendas é denominado Custo das Mercadorias Vendidas e para empresas prestadoras de serviços o custo das vendas é denominado Custo dos Serviços Prestados.

Alguns autores, como Kotler e Keller (2012), acreditam que os custos são os valores que determinam o preço de um produto, podendo ser divididos em fixos e variáveis: os fixos não variam segundo a produção ou a receita, enquanto que as variáveis oscilam em proporção direta ao nível de produção.

No escopo da logística, Christopher (1997) afirma que a contabilidade de custos tradicional é ineficaz em alguns aspectos, pois, além das limitações dos custos, seus critérios são arbitrários na alocação de custos indiretos, distorcendo o verdadeiro lucro obtido e, isso ocorre porque, segundo esse autor, os procedimentos tradicionalmente utilizados foram desenvolvidos para medir apenas os custos de produtos, o que no cenário atual disponibiliza dados inadequados, levando em conta o atual perfil de clientes e outros segmentos de mercado. Sobre esse ponto, Borba e Gibbon (2010) afirmam que ainda não existe um modelo que mensure de forma integrada, tanto os custos de suprimento quanto os custos de distribuição, portanto, a contabilidade de custos, no escopo da gestão da cadeia de suprimentos, não permite uma visão geral dos custos logísticos.

Bowersox et al (2002) explicam que do ponto de vista de agregação de valor para a tomada de decisões quanto a custos na cadeia de suprimentos é muito importante o conceito de custo total. Os autores citam, como exemplo, que a primeira aplicação do custo total em logística foi apresentada por Howard Lewis, James Culleton e Jack Steel no artigo "The role of

air freight in physical distribution” (1956). Nesse artigo os autores afirmam que, em situações onde a velocidade e dependência de distribuição são fatores relativos a áreas da empresa que produziriam outros custos, como armazém e estoque, é necessário reduzir (ou eliminar) altos custos dos prêmios de transportes, obtendo um custo total mais baixo, decorrente de uma cuidadosa integração de todas as atividades logísticas juntas. Copacino (1997) corrobora citando que esse conceito é chave da logística integrada e se baseia no inter-relacionamento dos custos de suprimentos, produção e distribuição.

Lambert, Pagh e Cooper (1998) reiteram que o custo total logístico envolve a otimização de transporte, armazenagem, inventário, processamento de pedidos e sistemas de informação e custo decorrentes de lotes, mas ao mesmo tempo busca resultados econômicos, se esforçando para minimizar custos desnecessários. A logística concentra-se na necessidade de apreciar integralmente o custo total e de entender os *trade offs* e as consequências de uma atividade nas outras, pois a logística integrada tem o custo total como seu pilar e se empenha em minimizar o total dos custos logísticos no atendimento do nível de serviço estabelecido ao cliente, uma vez que técnicas de cortes de custos individuais não são apropriadas pois a redução em um custo pode conduzir ao aumento em outros custos, comentam Lambert, Pagh e Cooper (1998). Esses autores exemplificam dizendo que a agregação dos inventários em um pequeno número de centros de distribuição, por exemplo, apesar de diminuir os custos de armazenagem, conduz ao aumento nos custos de transporte, similarmente, economias obtidas na aquisição de grandes lotes são alcançadas em troca da ampliação nos custos de manutenção de inventários.

O efeito que, determinado impacto em uma linha de custo tem, em outra linha é conhecido como os *trade offs* que são definidos como as trocas compensatórias existentes entre os custos logísticos e compreendem substituições horizontais entre os elementos de custo de uma atividade e substituições laterais entre os elementos de custo de várias atividades (FARIA; COSTA, 2005). Outro exemplo é a alteração da contratação do modal marítimo pelo aéreo, que impacta a ampliação das tarifas de frete (alteração horizontal nos elementos de custo de transporte) e na redução do custo de manutenção de inventários (alteração lateral entre o custo de transporte e o custo de manutenção de inventário) atividades (FARIA; COSTA, 2005).

O princípio básico da análise do custo total preza que o gerenciamento logístico se empenhe na otimização do total de custos logísticos e não da redução individual dos custos de cada uma das atividades. Os métodos de custeio estão relacionados à forma de atribuir os custos aos produtos ou outros objetos, tais como clientes, regiões e canais de distribuição entre outros

e, para isso, são adotados visando a orientar o tomador de decisões na escolha da melhor alternativa para a solução de um problema (FARIA; COSTA, 2005).

Existem vários métodos para a contabilização dos custos e alguns são amplamente utilizados, como apontam Faria e Costa (2005), tais como o custeio por absorção, custeio variável, custeio direto, e, atualmente bastante disseminado no meio empresarial e principalmente na logística, o custeio baseado em atividades – *activity-based costing* (ABC), que verifica tempo, quantidade, consumo e valor dos itens de estoque para classificá-los em ordem decrescente de importância, apresentando oportunidades para eliminar atividades redundantes dentro da cadeia logística, membros do canal de distribuição com excessivo consumo de recursos ou estruturas alternativas, e mostra o montante de custos das atividades logísticas de cada produto, cliente ou fornecedor. Para Iudícibus (1980), esse método consiste em direcionar os custos indiretos aos produtos não por centros de custos ou por departamentos, mas por atividade. Esse autor ressalta ainda que os benefícios do ABC são maiores quando ele é utilizado para fins gerenciais, contemplando, como dito, além de custos, outros gastos, para custear processos, mercados e classes de clientes.

As empresas hoje se veem obrigadas a constantemente desenvolver métodos vantajosos para garantir sua continuidade no mercado, buscando a maior eficiência possível e, para tal, é necessário mensurar os custos logísticos das organizações e, dessa forma, escolher um método adequado de custeio (FREITAS et al., 2010). Um dos problemas dos sistemas convencionais é o fato de agruparem custos em categorias genéricas, o que impede uma análise mais detalhada e dificulta a identificação de possíveis negociações dentro do sistema logístico (LOPEZ, 2005).

Todo sistema de custeio é formado pela associação de um princípio e um método, sendo que os princípios avaliam e qualificam informações, e os métodos aplicam-nas em produtos e serviços e, assim, seus três princípios fundamentais são a absorção total, absorção ideal e variável, embora existam muitos outros como: custo-padrão, centro de custos e unidades de esforço de produção (UEP) (FILOMENA, 2004). Em geral, esses métodos mais tradicionais são inadequados para analisar o lucro por cliente e por mercado, pois verificam apenas o custo dos produtos (CHRISTOPHER, 1997).

Considerando os métodos citados, o ABC, segundo Novaes (2004) e Freires (2000) é uma das melhores alternativas, pois associa os custos indiretos a clientes, produtos e pedidos, o que explicita as relações de causa e efeito entre os recursos da produção de bens e serviços, as atividades necessárias para produzi-los e os objetos de custo (produtos e clientes).

Fleury e Ribeiro (2003) comentam sobre a necessidade de desenvolver um sistema de custeio para atender uma atividade, um processo ou, se possível, todas as atividades da cadeia logística. Para os autores, uma gestão eficiente deve transcender os limites da empresa e considerar todas as atividades desenvolvidas em outros componentes da cadeia logística, sendo o ABC, segundo eles, um excelente método para essa intenção, já que pode ser aplicado em qualquer corporação: indústria, prestadora de serviços, empresa comercial, entre outras, e portanto, com esse método, os empresários podem sair do tradicional foco departamental e criar instrumentos para segregar todos os custos logísticos, nas suas mais variadas modalidades.

Faria e Costa (2005) acrescentam que adotar exclusivamente o ABC pode impossibilitar o empreendedor de avaliar se o custo dos produtos é mais alto para certo grupo de clientes ou para certo canal de distribuição. Para isso, esses autores recomendam a junção do ABC com o “gerenciamento baseado em atividades” (*activity based management* – ABM), que facilita a identificação de melhorias, eliminando atividades redundantes, como elos de distribuição com excessivo consumo de recursos ou estruturas alternativas para a distribuição, além de mostrar o montante de custos referentes a cada produto. No entanto, Lin et al (2001) argumentam que o ABC não substitui, nem intenciona substituir, os sistemas contábeis tradicionais, pois ele apenas tenta dispor os dados que estão agregados em tradicionais contas, de um modo que facilite a tomada de decisões dos gestores.

No intuito de preencher essa lacuna acerca da falta de um modelo de custos na área logística, Borba e Gibbon (2010) fizeram um estudo sobre os modelos mais citados na literatura acadêmica e propuseram um modelo de custo logístico que leva em conta a soma das seguintes variáveis: custo de suprimento (CS), que compreende os gastos com a mercadoria (geralmente caracterizadas como insumo), com a aquisição (incluindo os custos de infraestrutura e de transporte de insumos) e de armazenagem (ou estocagem de insumos); custo de distribuição (CD), que compreende os gastos com a mercadoria (caracterizada como produto pronto), bem como de comercialização (incluindo os custos de infraestrutura e de transporte de produtos prontos) e de armazenagem (ou de estocagem de produtos prontos); e outros custos (OC), que são aqueles adicionais identificados como importantes para a logística das empresas, que não estão representados nos custos de suprimento ou de distribuição. Segundo os autores, esses custos apresentam desdobramentos, incluindo variáveis que podem ser direta ou indiretamente mensuráveis.

No atual ambiente de negócios, mais competitivo e dinâmico, o controle de custos representa o cérebro ou o pulmão ou o coração ou o espírito sem o qual uma entidade não

sobreviveria e do ponto de vista da logística é o segundo maior gasto de uma empresa, perdendo apenas para o custo da fabricação do produto, além disso, que a logística de transportes representa cerca de dois terços dos custos logísticos totais de uma empresa (BALLOU, 2007).

Nos países desenvolvidos, os custos com a logística representam, em média, 10% do PIB, como mostram os estudos de Mason et al (2003) sobre a integração entre as funções de centros de distribuição e do transporte no âmbito varejista. O estudo também indicou que os custos com o transporte atingem de 2% a 4% do faturamento e de 30% a 60% dos custos logísticos totais das empresas.

Para Hong, Chin e Liu (2004), 46% dos custos logísticos são do transporte, 28% do armazenamento, 18% da manutenção de estoques e 8% de administração. Esses dados também corroboram as análises de Faria, Robles e Bio (2004), os quais afirmam que o gasto com transporte pode chegar a um ou dois terços dos custos logísticos totais. Para esses autores, o principal fator desse dispêndio é o frete, tanto do fornecedor para a empresa quanto da empresa para o cliente, cujo valor varia de acordo com o meio utilizado (rodoviário, aéreo, ferroviário, cabotagem, hidroviário), transportadora, canal e produto.

A falta de planejamento, ineficiência da forma de tomar decisões e uma visão limitada da logística como um todo, em especial, os transportes, podem causar aumentos de custos nas empresas, bem como problemas com entregas, danos a produtos e perda do valor do negócio (FARIA; COSTA, 2005). Mas segundo os autores, existem mecanismos de proteção que as empresas estão adotando hoje em dia para a redução de custos inerentes aos processos de transporte e logística, tais como: a utilização de terceiros mais especializados no processo de prestação de serviços logísticos e de transporte; roteirização; consolidação dos serviços de transporte; mais realismo da determinação do nível de serviço ao cliente a ser praticado; rastreamento do transporte e definição de indicadores de desempenho.

Acerca do papel da roteirização na atividade de transporte logísticos, os resultados da pesquisa exploratória de De Matos Junior et al. (2013), sobre o papel da roteirização na redução de custos logísticos e melhoria do nível de serviço em uma indústria de alimentos, indicaram que, através da roteirização, mensuração de atividades de transporte e acompanhamento de dos indicadores propostos, uma indústria consegue reduzir em média 1,57% o índice de devoluções, o que conseqüentemente reduz seus gastos com combustível, pneus, manutenção, horas extras e impacta diretamente no nível de serviço a seus clientes.

Além disso, o estudo mostrou que a taxa de ocupação de veículos aumenta em média 7%, gerando redução no custo quilo e por entrega, permitindo que as indústrias possam

melhorar a utilização de seus recursos, entregando mais com menos e, dependendo da relação de sua oferta e demanda de distribuição, permite a redução de sua frota, pois será necessário uma menor quantidade de veículos para a realização de suas entregas. Os autores ainda citam que o índice de entregas realizadas com sucesso após o advento da roteirização aumentou em torno de 7,32% gerando uma melhoria no desempenho operacional e no nível de serviço fornecido aos clientes.

O custo de transporte é incorrido na movimentação de um bem de um ponto de origem a um ponto destino e é constituído por custos de transporte de entrada, contraído para fazer os produtos chegarem às instalações, e por custos de transporte de saída, contraído para fazer os produtos saírem das instalações e serem enviados aos lugares que são devidos (CHOPRA; MEINDL, 2010). Segundo Bowersox, Closs e Stank (1999), os custos de transporte são influenciados basicamente pelos seguintes fatores econômicos:

- a) distância, é o que tem maior influência no custo, pois afeta os custos variáveis, embora a relação custo / distância seja considerada linear, ou seja, quanto maior a distância, maior o custo total, o custo de frete por quilômetro rodado diminui, gradualmente, com a distância, em função dos custos fixos permanecerem os mesmos;
- b) volume, que segue o princípio da economia de escala, ou seja, o custo do transporte unitário diminui à medida que o volume da carga aumenta, como, por exemplo, com carga consolidada e ocupação completa da capacidade do veículo, tem-se uma diluição dos custos por unidade transportada; densidade, que é a relação entre peso e volume e incorpora considerações de peso a ser transportado e espaço a ser ocupado, por exemplo, um veículo normalmente é mais restrito quanto ao espaço do que quanto ao peso, assim, para melhor aproveitamento da capacidade do veículo, deve-se aumentar a densidade da carga;
- c) facilidade do acondicionamento, que se refere as dimensões da carga e de como possam afetar o aproveitamento do espaço do veículo (carreta, *container*, vagão, entre outros), assim produtos com tamanhos ou formas não padronizadas, levam ao desperdício de espaço, o que gera custos desnecessários;
- d) facilidade de manuseio, para agilizar e facilitar a carga / descarga podem ser utilizados equipamentos especiais que também afetam o custo de manuseio / movimentação;
- e) responsabilidade, uma vez que o grau de responsabilidade está relacionado a questão do risco e incidência de reclamações, contemplando as características da carga a ser transportada, tais como: suscetibilidade e avarias, de roubo, de combustão ou explosão

espontânea, riscos de deterioração e produtos com alto valor agregado (seguro de carga), e mercado: os custos de frete são influenciados por fatores de mercado tais como sazonalidade das movimentações dos produtos, intensidade e facilidade de tráfego, nacional e internacional, entre outros. A existência de cargas em rotas de retorno, por exemplo, pode reduzir o custo do frete por unidade de peso. Se isso não ocorre e o veículo volta vazio o custo do retorno irá onerar o custo da viagem.

Na pesquisa de Martins (2011), além dos fatores citados acima, apareceram também a segurança, confiabilidade, tempo, preço, atendimento às necessidades especiais dos clientes e a própria relação com os clientes. Mentzer e Konrad (1991) afirmam que custo e serviço ao consumidor são os dois critérios de desempenho mais utilizados na avaliação da eficácia do sistema logístico.

Já nos resultados do estudo de Borba e Gibbon (2010), o custo com transporte corresponde todo o gasto necessário para atender o pedido dos consumidores. Segundo os autores, esse gasto pode ser avaliado de duas maneiras:

- 1- serviço de entrega terceirizado, que é representado pelo valor estabelecido pela empresa contratada para fazer a entrega do produto. Tal valor pode ser encontrado multiplicando-se a quantidade de produto a ser transportada pelo peso unitário desse produto, em quilogramas, pela distância percorrida para a entrega, em quilômetros, e, por fim, multiplica-se por uma taxa de frete-peso, fornecida pela transportadora;
- 2- serviço de entrega próprio: a empresa continua tendo uma estrutura própria para a manutenção do modal de transporte escolhido, depósitos e funcionários para executar os procedimentos de entrega do produto pronto. Nesse caso, devem ser inseridas todas as despesas com o frete propriamente dito (manutenção do modal e do(s) depósito(s) usado(s), salários e encargos com os funcionários e despesas com materiais de consumo).

Na visão de Christopher (1997), o cliente está ficando cada vez mais exigente e isso significa que o diferencial de uma empresa no mercado está cada vez mais no atendimento, uma vez que o valor, para o cliente, é a relação entre os benefícios que ele considera e o custo do produto. O mesmo autor conclui que tal relação pode ser influenciada positivamente com uma estratégia logística eficiente, e um dos principais desafios desta é gerenciar a relação custos *versus* qualidade do serviço. Além disso, essa é a área que conquista os clientes, pois é a última etapa de todo o processo mercadológico: a entrega do produto (MARTINS, 2011; NOVAES, 2004).

A distribuição física gera custos significativos, com muita influência na competitividade, e depende de fatores como velocidade, confiabilidade e controle para entregas dentro do prazo estipulado, e no *e-commerce* isso é ainda mais importante, pois a entrega passa a ser um fator crucial para estipular o valor dos produtos, como comenta De Souza (2007). Esse autor ainda sustenta que a distribuição é altamente relevante para a economia no quesito de bens e serviços em todo o mercado mundial e os altos custos de logística no preço final devem ser considerados.

Lambert, Pagh e Cooper (1998) reiteram esse entendimento, ao afirmarem que o objetivo da logística integrada é minimizar os custos totais considerando-se o objetivo de serviço ao cliente. Esses autores dizem que é possível observar que, independente da terminologia utilizada, o gerenciamento da relação entre custos e nível de serviço tem sido considerado como principal desafio da logística moderna. Por outro lado, a entrega dos produtos no prazo, a capacidade de estocagem de material, a facilidade de alocação de pedidos sem aumentar consideravelmente os custos têm-se tornado uma preocupação constante (DIDONET; OLIVEIRA, 2002).

Churchill e Peter (2000) afirmam que o contratante de serviço muitas vezes aceita pagar um preço mais alto se perceber que está recebendo um atendimento adequado, pois vem crescendo a consciência de que o preço não é o único fator na decisão, mas sim a relação custo-benefício. De acordo com Torres e Miller (2000), pode-se aumentar a receita se for cobrado mais de alguns clientes para determinados serviços. E assim, um gerenciamento eficaz dentro da cadeia de suprimentos é essencial e deve minimizar o custo total, para atender o nível de serviço exigido pela empresa e pelo consumidor (REEVE, 1998).

Todas as atividades combinadas devem criar uma sinergia, para que o resultado final garanta um serviço barato e de qualidade (FORNACIARI; ZANQUETTO FILHO, 2003). Faria e Costa (2005) reforçam que a escolha do modo de transporte é influenciada pelo custo, tempo de trânsito (ponto de saída e de chegada), riscos (integridade da carga) e frequência (regularidade do transporte) e que normalmente o custo é o fator mais preocupante em termos financeiros.

Amaral (2012) comenta que transportes também é o setor logístico mais frequentemente terceirizado, e no Brasil o transporte rodoviário predomina amplamente. A mesma autora continua defendendo que o custo de transporte requer cuidadosa consideração no raciocínio da logística integrada, por sua importância e pela multiplicidade de *trade-offs*, por exemplo, a escolha de um transporte com frete mais barato, porém menos frequente e com mais tempo de

viagem, pode resultar em maior custo de manutenção de inventários, ou seja, no linguajar coloquial, o barato sai caro.

2.4. Terceirização e a terceirização de transporte logístico

De acordo com Leiria, Souto e Saratt (1992), o método de contratar terceiros, na iniciativa privada, surgiu nos Estados Unidos antes da Segunda Guerra Mundial e consolidou-se como técnica de administração empresarial a partir da década de 1950 com o acelerado desenvolvimento da indústria. Já no Brasil, conforme Queiroz (1998), a terceirização foi implantada de forma gradativa com a inserção das primeiras empresas multinacionais, principalmente as automobilísticas no início da década de 1980.

Desde o início dos anos 1990, as práticas mundiais de terceirização de atividades logísticas vêm aumentando, resultando em um aumento anual de 10% (SOHAIL; SOHAL, 2003).

A terceirização provem da expressão “Uso Externo de Recursos” e representa a transferência de atividades que tradicionalmente foram realizadas internamente por pessoal próprio para terceiros, sendo que este assume toda a responsabilidade empresarial pelo cumprimento dessas atividades (ALTLAY, 2002). A decisão de terceirizar é estratégica para a maioria das empresas, pois envolve a ponderação da possível redução de custos em relação às consequências de uma perda no controle sobre o produto ou serviço (CRISAN; BUTILCA; SALANIA, 2011).

Alguns dos principais motivos para a terceirização são medições de produtividade melhoradas, a necessidade de mover estoques mais rapidamente, necessidade de produção flexível, contenção para o *core business* (MULLER, 1992), reestruturação da empresa, aumento da consciência ambiental, expansão para mercados desconhecidos, o sucesso de empresas que utilizam logística de contrato, desenvolvimento de parcerias de cadeia de fornecimento (HWANG; SHEY, 2015). Alguns exemplos comuns de terceirização incluem fabricação de componentes, serviços de programação de computadores, cumprimento de impostos e outras funções contábeis, administração de treinamento, atendimento ao cliente, transporte de produtos.

No âmbito logístico, o processo de terceirização envolve a inserção de uma empresa prestadora de serviço como parte da cadeia de suprimento da empresa contratante, tornando-se de extrema importância para a mesma (SADER, 2007), e no caso especificamente dos transportes, há elementos que aumentam ou diminuem os custos de transporte, como distância, volume e densidade de mercadorias, facilidade de condicionamento e manuseio, riscos de roubo

e deterioração, e influência do mercado e do clima no tráfego (BOWERSOX, et al., 2002). Ballou (2007) corrobora essa afirmação, alegando que esses são os principais elementos a serem analisados quanto ao transporte de materiais. A Figura 1 exibe as principais razões para uma empresa decidir fazer terceirização de atividades logísticas, de acordo com Altlay (2002):

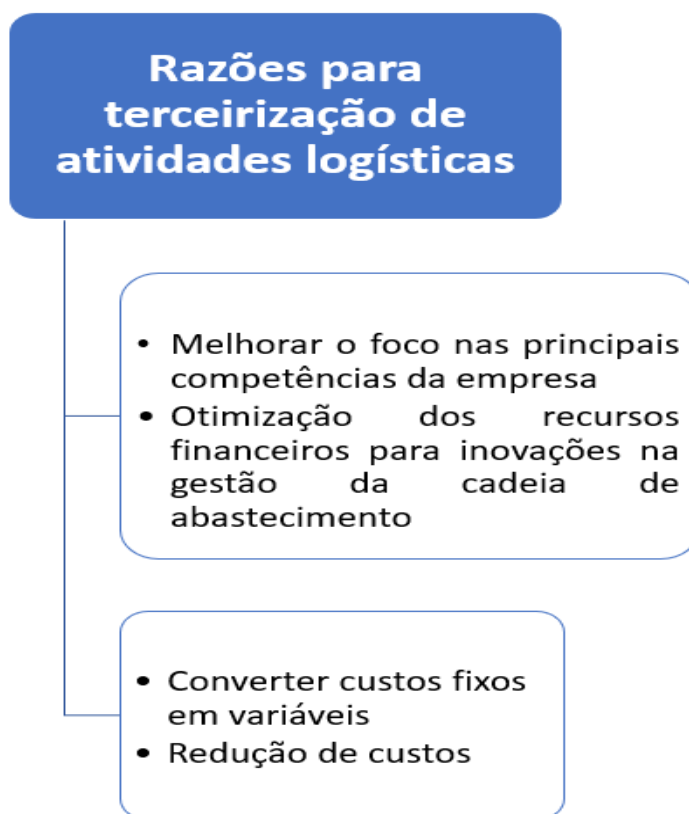


Figura 1: Principais razões para terceirização logística

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Altlay (2002)

Ainda sobre as vantagens da terceirização de atividades logísticas, Fleury (2005) comenta que há vários fatores que estão causando o favorecimento do processo de terceirização, como, por exemplo, as transformações dos modelos de negócio que estão gerando maior complexidade nas operações logísticas e maior sofisticação tecnológica, favorecendo a utilização de especialistas. Lambert, Pagh e Cooper (1998) comentam que a terceirização da logística pode partir de princípios simples, como alugar um espaço de armazenagem, ou mais complexos, como terceirizar toda a cadeia de produção.

Em seu livro sobre Terceirização Logística, Barros (2009) mostra que no Brasil o principal motivo para adesão da terceirização é a redução de custos, mas apesar deste fator ser o principal, existem outras razões tais como: focar o *core business*; aumentar o serviço logístico;

ter maior eficiência em atividades operacionais; reduzir investimento em ativos; e ser mais flexível nas operações logísticas. Fleury e Rodrigues (2003) apontam as mesmas razões citadas por Barros (2009), mas também alertam sobre possíveis desvantagens da terceirização, como a possibilidade de a empresa perder o controle da operação, não acompanhar avanços tecnológicos devidamente, piorar sua *performance* operacional ou mesmo abrir mão de habilidades essenciais para sua atuação.

Apesar das vantagens da terceirização de atividades logísticas, existem alguns riscos, que Altlay (2002) recomenda a reflexão, como a dependência de fornecedores, ter que lidar com os problemas de fornecedores e seus eventuais desempenhos insatisfatórios, aumento de custos, perda de atividades e competências centrais, perda de coerência interna. Todos esses riscos devem ser entendidos como potenciais, apesar de não constarem em nenhum contrato de terceirização logística (ALTLAY; 2002). Acerca das vantagens e desvantagens da terceirização de atividades logísticas, Deepen (2007) indica que os prós e contras da terceirização logística são divididos da seguinte forma:

- I. aqueles que recorrem a esses serviços podem se beneficiar de um melhor serviço (entregas pontuais, um ciclo de pedidos mais curto, menores perdas de envio, mais informações em tempo real para os clientes da empresa fornecidos pelo prestador de serviço logístico de transporte – PSLT, maior flexibilidade de serviço);
- II. custos mais baixos (os custos logísticos variáveis mesmo com a contratação de um PSLT normalmente são capazes de reduzir custos devido ao fato de que a logística é o seu negócio principal, sendo, portanto, capaz de alcançar economias de escala);
- III. transformação de custos fixos em custos variáveis (relacionados ao pessoal, respectivamente, e custos fixos – a empresa não precisa fazer mais investimentos);
- IV. maior foco no principal negócio da empresa;
- V. a mitigação dos riscos da empresa (é capaz de abandonar mais facilmente um mercado ou linha de produtos não rentáveis);
- VI. a transferência de questões relacionadas aos sindicatos para o PSLT.

Segundo Reis (2006), as vantagens de destaque do processo de terceirização logística são: manter foco no negócio principal (*core business*), redução de custo, transformar custos fixos em variáveis, aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos, ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização frequente, reduzir investimento em ativo fixo, aumentar a cobertura geográfica, ingressar em mercados não familiares ou não

conquistados, substituir a área de armazenagem por área de produção, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir problemas trabalhistas.

Rushton (2007) classifica as vantagens e desvantagens da terceirização em quatro categorias: organizacional (principal atividade da empresa, ganho de conhecimento, falta de experiência, incompatibilidade cultural, perda de controle, perda de influência na saída, integridade da marca, confidencialidade da informação), financeiro (capital, fluxo de caixa, custos fixos, economias de escala, controle de custos), atendimento ao cliente (flexibilidade, serviços adicionais, frequência de entrega), físico (produtivo, rede logística). Já Andersson e Norrman (2002) afirmam que várias tendências prevalecem nas práticas atuais de terceirização logística:

- a) os serviços são cada vez mais comprados na forma de pacotes – embarque, armazenamento, manuseio, serviços de informações são todos fornecidos pela mesma empresa e negociados com o cliente como uma única unidade;
- b) os novos serviços de informação adicionam uma complexidade considerável à relação fornecedor–cliente e oferecem mais possibilidades de *feedback* imediato do cliente;
- c) a avaliação do desempenho do fornecedor pelo cliente é realizada em tempo real, devido aos sistemas de informação altamente desenvolvidos que operam entre o cliente e o provedor de serviços.

Como citado anteriormente, não há só benefícios na decisão de terceirizar atividades logísticas, pois, as empresas que terceirizam também estão sujeitas as desvantagens que tal decisão acarreta, como o aumento dos custos gerados pelo controle das atividades dos PSLTs, já que o aumento da complexidade do sistema devido à necessidade de uma coordenação mais estreita entre a organização, o PSLT e o cliente somados a perda parcial da flexibilidade do serviço final a seus clientes (DEEPEN, 2007).

Em relação a questão dos sistemas, há várias etapas de transição de um sistema logístico integrado para uma logística terceirizada (LINSKOG, 2003): 1) a preparação da terceirização, avaliando a situação atual e identificando as vantagens da implementação de um sistema que integre com o prestador; 2) a seleção de fornecedores – identificando um fornecedor confiável de serviços; 3) contratação – definindo, por escrito, o tipo de relação que será criada entre as partes; 4) implementação – término dos contratos anteriores com os atuais despachantes e outros fornecedores de serviços logísticos correlatos; 5) a avaliação dos desempenhos do prestador de serviços; 6) melhoria – delinear um plano de melhoria comum pelo cliente e prestador, em cujo prazo contratual a colaboração será renegociada ou terminada; 7) conclusão

da relação com o prestador. O resultado é tão difícil quanto entrar em tal relacionamento, a rescisão imediata do relacionamento deve ser especificada no contrato para que não possa ser feita de forma eficaz, pois isso pode ser muito prejudicial, especialmente para o cliente (CRISAN; BUTILCA; SALANIA, 2011).

Para muitas empresas, os custos que envolvem os processos logísticos demandam investimentos elevados demais para serem feitos internamente, o que contribuiu para a ascensão dos prestadores de serviços logísticos (PSL) e prestadores de serviço logístico de transportes (PSLT), afinal, a interação entre eles e os embarcadores (empresas que demandam o serviço) pode ter diferentes níveis, desde a contratação de um serviço de transporte ou armazenagem até mesmo a solução completa para as atividades logísticas da empresa e, por isso, terceirizar significa transferir a alguém não subordinado à matriz a função de transporte, no todo ou em parte, e assim sendo, a expressão é mais do que uma palavra vazia, é um processo altamente complexo de maestria, uma confirmação da competência de uma empresa (MOURA, 2009).

Na terceirização, empresas transferem suas atividades-meio para outra, buscando reduzir seus custos internos, mas as atividades-fim, por outro lado, são a fonte de renda das empresas e não devem ser terceirizadas (GUIDOLIN; MONTEIRO FILHA, 2010).

Sobre a decisão de terceirização, Ballou (2007) diz que a pergunta sobre quando é que uma empresa deve terceirizar sua função logística é eminente e explica que essa decisão depende de um equilíbrio entre dois fatores: a) qual a importância da logística para o sucesso da firma; e b) quão competente é essa empresa para cumprir sua função. Ainda para esse autor, se a empresa tiver altos padrões internos de serviço, custos logísticos representando uma porção significativa dos custos totais e uma operação logística eficiente, administrada por colaboradores competentes, delegar ou terceirizar suas atividades logísticas não terá benefício algum.

Bandeira (2009) indica que as organizações que tratam estrategicamente a decisão de terceirização logística obtêm taxas de sucesso superiores às empresas que apenas buscam benefícios no curto prazo. Para Bandeira (2009), observa-se, na terceirização da logística, uma tendência em crescimento no Brasil e no mundo e isso ocorre devido à crescente exigência para implementar programas de logística e de gerenciamento da cadeia de abastecimento no mercado. No entanto, esse autor adverte que é importante destacar que a escolha errada pela terceirização logística pode se tornar uma fonte de insatisfação e falhas corporativas, acarretando a elevação do custo logístico e perda de mercado por falha na distribuição ou na velocidade de atendimento aos clientes.

Atualmente, como comentam Guerreiro, Bio e Menldel (2013), há várias “forças” que vêm determinando esse crescente nível de transformações em logística, entre outras: globalização; acordos comerciais entre países e regiões; tendência de acordos e parcerias interempresariais no ramo de abastecimento; e mudanças gerais nos modos de produção (produção “puxada” pela demanda real, manufatura enxuta, condomínios industriais), por exemplo, a indústria automobilística no Brasil. Os autores, a título de exemplo, comentam que em 1993 houve uma das primeiras terceirizações de um processo logístico complexo e de grande volume: a exportação de CKD2. Segundo eles, tal fato chamou a atenção na época, e nos últimos três anos tivemos a implantação de fábricas com modelos de produção realmente novos, em condomínios industriais e com toda a operação logística terceirizada (Ford em Camaçari, BA; a GM em Gravataí, RS, entre outras).

Para Ballou (2007), outras alternativas são possíveis *versus* a terceirização, como o transporte com frota própria, mas também há sacrifício financeiro, pois a companhia deve investir em transporte e se comprometer com contratos de serviço longos, por isso, deve-se avaliar se faz sentido para a empresa operar via frota própria ou terceirizada. Mas, para Faria e Costa (2005), independentemente da decisão, a otimização do transporte é o foco, por meio do frete de retorno, desenvolvimento de rotas que consigam cumprir ciclos fechados, conciliando carga e descarga entre os membros de uma cadeia.

Até 1980, o Brasil terceirizava apenas áreas de apoio ou periféricas, como o transporte (PIRES, 2009). Com a abertura econômica nos anos 1990 e as imposições de um mercado mundial mais competitivo, as empresas passaram a se preocupar mais com suas competências essenciais e menos com os custos marginais envolvidos (HAMEL; PRAHALAD, 1990), o que as motivou a terceirização de muitos segmentos de produção, entre eles a logística (LYNCH, 2000).

Segundo Lynch (2000), devido à velocidade com que novos mercados e produtos são desenvolvidos, é difícil prever necessidades logísticas futuras, e os PSLT, por atuarem para diversos clientes e atualizarem continuamente sua infraestrutura, tecnologias e recursos humanos, têm mais flexibilidade para oferecer soluções modernas e customizadas. A despeito, Ackerman (1996) e Gulisano (1997) descrevem, em seus estudos empíricos, casos em que a terceirização trouxe resultados insatisfatórios e falhas corporativas. Segundo De Carvalho, Barboza e Gonçalves (2006), ela ainda é uma vantagem competitiva crucial para empresas que a aderem e que se trata de uma tendência que se consolidou no mercado atual em todo o mundo.

Os insucessos na terceirização são geralmente atribuídos a deficiências nas decisões e avaliações do PSL e outros aspectos, como objetivos obscuros e expectativas, falta de informações adequadas durante o desenvolvimento do projeto, falta de comprometimento de alguns funcionários e falhas nos contratos entre empresa e PSL, e todos esses fatores denotam a importância de decisões legítimas e eficientes para o bem-estar de uma instituição (GULISANO, 1997; ACKERMAN, 1996).

Afinal um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas principalmente de natureza trabalhista, como dizem Imhoff e Mortari (2005). Bandeira (2009), cita também que uma falha na decisão pode gerar perda da imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo e, sendo assim, um erro no processo decisório pode ser crucial para a existência de uma empresa.

Harrison et al (1999) afirmam que, para a terceirização funcionar, é necessário compartilhar informações, planejar vantagens mútuas, compartilhar riscos e atribuir metas que beneficiem todos os envolvidos. Inúmeros atributos, como infraestrutura, estabilidade financeira, credibilidade, experiência, gestão de qualidade, recursos humanos, tecnologia, eficiência operacional e custo baixo, entre outros, são difíceis de se encontrar num único PSL, por isso planejamentos intersetoriais são importantes (LYNCH, 2000).

Segundo o Relatório Coppead (2003), embora as atividades logísticas sejam importantes, os PSLs não são vistos como fator-chave para a satisfação dos clientes, mas se considerada a significativa redução de custos originada com eles, a tendência é que a terceirização traga cada vez mais vantagens e seja cada vez mais presente no mercado atual. Contrapondo essa ideia, Fonseca et al (2012) dizem que a terceirização está na moda, mas envolve certos riscos se não implementada com parcimônia, afinal, antes de terceirizar, é necessário criar sistemas próprios e autônomos que, se funcionarem, podem ser terceirizados e por isso a terceirização da logística precisa passar por avaliações estratégicas da própria empresa. O mesmo autor também explica que muitas empresas utilizam a chamada “teoria de valor”, segundo a qual a corporação deve concentrar seus esforços e recursos no que agrega valor ao que ela faz, o que somente ela pode fazer com excelência – ideia que problematiza a tendência atual de ampla terceirização.

Como se pode notar, muitas empresas consideram que as atividades logísticas são cruciais para seu sucesso e preferem não terceirizá-las, mas, por outro lado, ampliar as competências dominadas pelos PSLs pode gerar novas oportunidades de ganho para os clientes,

e isso pode estimular a terceirização, pois, afinal, como Martins et al. (2011) afirmam, o tema que envolve a atividade de transporte e sua importância na logística das empresas foi desenvolvido na literatura principalmente nos aspectos da terceirização e contratação de operadores.

3. O E-COMMERCE E OS PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTE NO BRASIL

De acordo com Drucker (1999), o comércio eletrônico é, para a Revolução da Informação, o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial, pois é caracterizado pela troca eletrônica de informações que possibilita também a comercialização via *internet* já que conecta uma empresa e seu o consumidor ou público-alvo. Kalakota e Whisnton (1996) resumem que se trata da compra e venda de informações, produtos e serviços, por meio da rede de computadores.

Já para Venetianer (2000), *e-commerce* ou comércio eletrônico é o conjunto de todas as transações comerciais realizadas por uma empresa, visando atender direta ou indiretamente um grupo de clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados através da rede mundial *internet*. Parente (2001) afirma que o *e-commerce* compreende todos os processos que sucedem via *internet* entre dois negociantes distintos. Esse autor, ainda, menciona que o formato de varejo, proporcionado através da *internet*, permite aos consumidores finais comprarem e finalizarem a transação através de um sistema eletrônico interativo.

A presença da *internet* no cotidiano da sociedade está cada vez mais indispensável, por ter se tornado um dos maiores veículos de comunicação da atualidade, oferecendo facilidades em questão de acesso, custo, agilidade, comodidade e praticidade (NASCIMENTO, 2011). Como o mundo dos negócios está cada vez mais competitivo tendo como aliado os grandes avanços tecnológicos, como o amplo desenvolvimento e expansão da *internet*, novos modelos de relacionamento e monitoração das expectativas e hábitos dos consumidores estão sendo criados (BULGACOV, 2012).

Para o *e-commerce*, a *internet* é um instrumento da tecnologia da informação que tem o seu uso intenso para que esses processos ocorram, já que o varejo virtual é um processo complexo que pode abranger vários subprocessos tais como verificação, investigação de interações, informações, ou transações *on-line* com o cliente (LIN; LEE, 2005).

O espaço comercial da *internet* possui identidade única que o diferencia do comércio tradicional, trazendo um novo modelo. O sucesso desse novo modelo, o *e-commerce*, está diretamente ligado à sua credibilidade, devido ao fato de destacarem justamente aqueles que estão atentos quanto aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes (REZA 1998; GIGLIO, 2010). Assim *internet* criou novos modelos de negócio e de consumo, exigindo das

empresas uma nova proposição de valor, dada a capacidade de relacionamento e monitoração das expectativas e hábitos dos consumidores.

Hoje, os sistemas de informação são essenciais para conduzir os negócios. Além disso, a sobrevivência e existência de muitos setores seria difícil sem largo uso da tecnologia de informação. As empresas hoje utilizam os sistemas de informação para atingir alguns objetivos principais: a excelência operacional, novos produtos, serviços e modelos de negócio, relacionamento mais estreito com os clientes e fornecedores, melhor tomada de decisão, vantagem competitiva, e sobrevivência diária (LAUDON, LAUDON, 2005). Por isso, ultimamente, as organizações estão investindo em um segmento com fortes tendências de crescimento, que é o comércio eletrônico (ALBERTIN, 2002). Afinal poucas tecnologias cresceram e são tão utilizadas quanto os computadores e a *internet*, ao passo que afetam a economia de várias formas, no acesso ao consumo, no mercado de trabalho, na legislação e até a organização das empresas (CORREIA et al., 2006).

Para Kalakota e Whisnton (1996), diante das novas tendências e exigências do mercado, as empresas começaram a adotar maneiras diferenciadas de fazer negócio e uma das estratégias mais crescentes é a venda de produtos ou serviços *on-line*. Essa modalidade de negócios possibilita uma maior integração nas organizações, capaz de interligar as áreas, fornecedores e clientes, além de processar um grande número de transações e fornecer aos consumidores um atendimento de forma rápida, segura e personalizada (WANG, 2008; DELONE; MCLEAN, 2004). Assim como acentuam Cui, Jones e O'Brien (2002), o *e-commerce* é uma realidade permanente, pois a *internet* e o comércio eletrônico são impulsionadores chaves do mercado posto que este fenômeno mudou a maneira de muitas empresas fazerem negócios, porque criou um novo canal de distribuição para os consumidores.

O *e-commerce* está liderando uma verdadeira mudança estrutural no setor varejista já que seu impacto sobre as atividades desse setor não se resume a uma simples mudança na forma de transacionar bens ou serviços, as tecnologias associadas a essa forma de comércio vêm transformando toda a lógica da organização do mercado e das firmas varejistas (OECD; 2013). A Figura 2 abaixo mostra os principais impactos do *e-commerce* sobre os negócios:

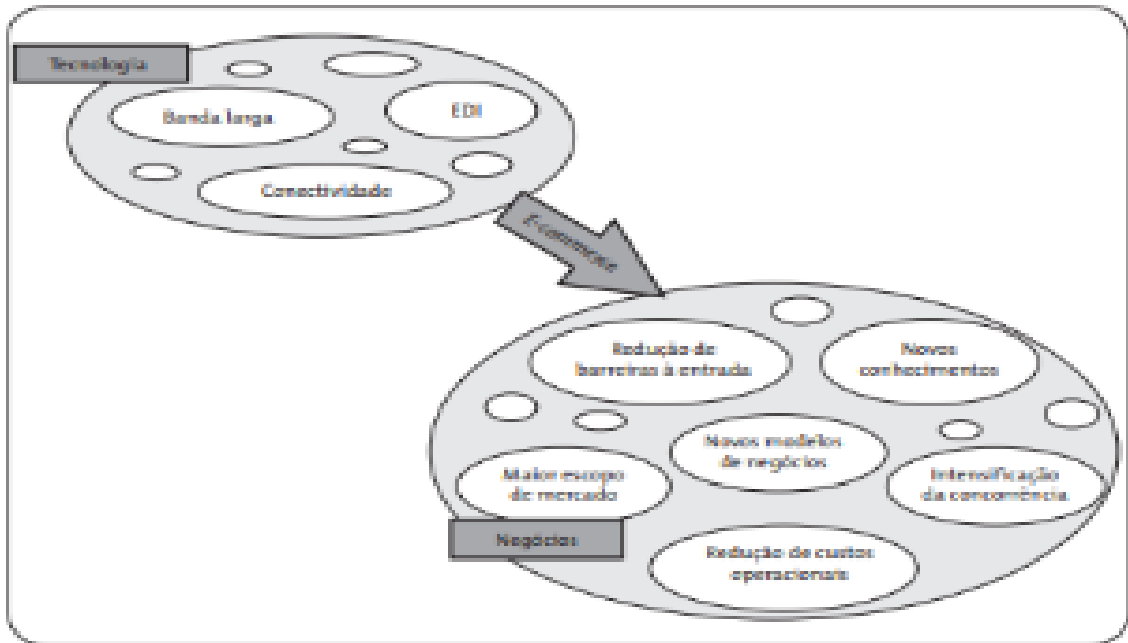
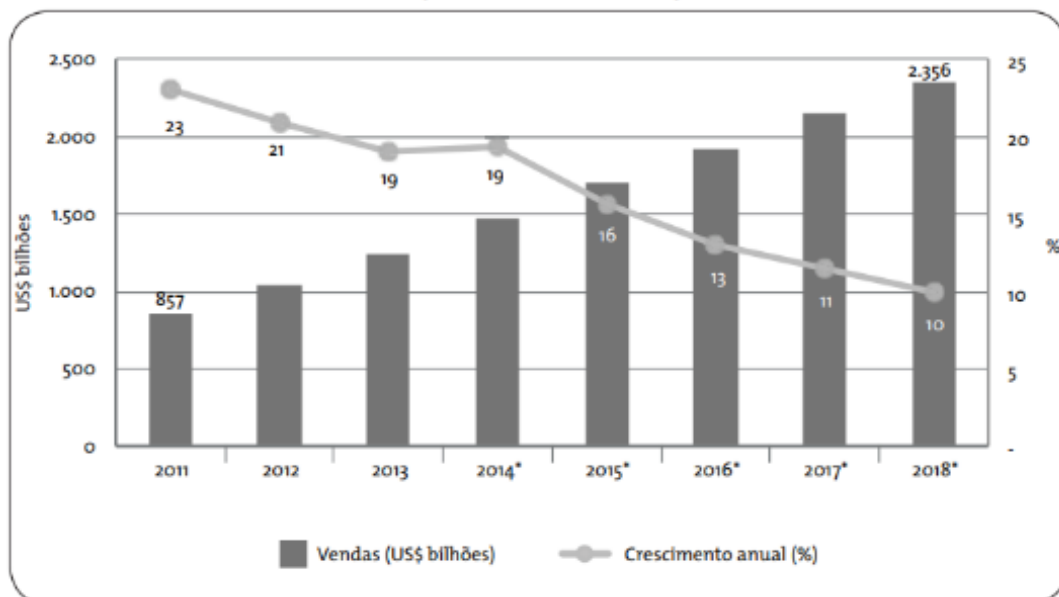


Figura 2: Principais impactos do *e-commerce* no mundo dos negócios
 Fonte: OECD (2013)

As vendas mundiais do *e-commerce* B2C (*business to consumer*) tendem a crescer a elevadas taxas nos próximos anos (média de 13% a.a. entre 2015 e 2018) e a projeção para 2018 é que cheguem a US\$ 2,356 trilhões como mostra o Gráfico 1, extraído do *site* eMarketer (2014).

Gráfico 1: Perspectiva de vendas e crescimento no comércio eletrônico mundial



Fonte: *site* eMarketer (2014)

Nota: Inclui todos os produtos e serviços adquiridos via *internet*, por meio de qualquer tipo de dispositivo eletrônico.

Já no mercado brasileiro, o comércio eletrônico apresentou um crescimento nominal em 2017 de 7,5%, representando assim uma recuperação de crescimento do setor no ano. Em 2016, e expansão nominal foi de 7,4%, sendo um dos poucos setores a andar na contramão da crise, registrando expansão, enquanto o varejo físico, por exemplo, encolheu mais de 10% nos últimos dois anos, de acordo com a revista Varejista Apud Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), voltando a patamares registrados em 2012.

A Tabela 1 abaixo, extraída do *ranking* da Sociedade Brasileira e Consumo de (2017), indica as dez principais empresas brasileiras que vendem *on-line*.

Tabela 1: *Ranking* das dez principais empresas brasileiras que vendem *online*

2016	2015	Empresa	Bandeiras	Faturamento E-commerce 2016	Faturamento Bruto 2016	% do e-commerce nas vendas totais 2016	Faturamento E-commerce 2015	Faturamento Bruto 2015	% do e-commerce nas vendas totais 2015	Crescimento e-commerce 2016 vs 2015
1	1	B2W Digital ¹	Americanas.com, Submarino, Shoptime, SouBarato, B2W Marketplace (Americanas.com Marketplace, Submarino Marketplace e Shoptime Marketplace), BIT Services (Sieve, Site Blindado, Sky Hub e Admatic), InfoPrice, BFF Logística (Click-Rodo e Direct), Submarino Finance e Digital Finance	R\$10.520.400.000,00	R\$10.520.400.000,00	100,0%	R\$10.509.600.000,00	R\$10.509.600.000,00	100,0%	0,1%
2	2	Via Varejo ⁴	Casas Bahia.com, PontoFrio.com, Cdiscount.com, Barateiro.com, Extra.com	R\$2.906.064.000,00	R\$22.293.000.000,00	13,0%	R\$3.472.000.000,00	R\$21.818.000.000,00	15,9%	-16%
3	3	Magazine Luiza ¹	Magazineluiza.com.br	R\$2.671.566.204,00	R\$11.371.644.000,00	24,1%	R\$2.011.000.000,00	10.498.300.000,00	19,2%	33%
4	4	Privalia ⁴	privalia.com	R\$2.519.660.000,00	\$2.519.660.000,00	100,0%	R\$2.019.660.000,00	R\$2.019.660.000,00	100,0%	25%
5	6	Máquina de Vendas ⁴	Ricardoeletro.com.br, Insinuante.com.br, Citylar.com.br, Salfer.com.br, Eletroshopping.com.br	R\$2.250.000.000,00	\$7.500.000.000,00	30,0%	R\$1.580.253.452,70	R\$8.500.000.000,00	18,6%	42%
6	5	Grupo Netshoes ¹	Netshoes.com.br, zattini.com.br	R\$2.200.000.000,00	R\$2.200.000.000,00	100,0%	R\$2.000.000.000,00	R\$2.000.000.000,00	100,0%	10%
7	8	Dell Computadores do Brasil Ltda ⁵	dell.com.br	R\$1.075.096.554,00	N.D.	-	R\$1.001.021.000,00	N.D.	-	7%
8	9	Fast Shop ⁵	Fastshop.com.br, A2U.com.br	R\$969.799.199,19	\$2.420.000.000,00	40,1%	R\$902.978.770,20	N.D.	-	7%
9	10	GFG LatAm - Dafiti ⁴	Dafiti.com.br, Kanui.com.br, Tricae.com.br	R\$884.350.000,00	R\$884.350.000,00	100,0%	R\$769.000.000,00	R\$769.600.000,00	100,0%	15%
10	11	Polishop ⁵	Polishop.com.br	R\$720.434.613,48	R\$2.000.000.000,00	36,0%	R\$670.795.729,50	N.D.	-	7%

Fonte: *Ranking* da Sociedade Brasileira e Consumo de (2017)

Os artigos publicados pelo EBIT (2018 e 2017) indicam que inúmeros fatores ajudaram o *e-commerce* a passar pelos períodos mais agudos da crise de forma menos dolorosa nos últimos anos: os preços oferecidos pelo varejo eletrônico continuaram sendo menores do que os do varejo físico e isso, em tempos de recessão, fez com que o consumidor encontrasse nas compras virtuais um meio de economizar. Ademais os relatórios desse órgão indicam que o sucesso de campanhas comerciais como a “*Black Friday*” e a expansão do mercado de *smartphones*, que trouxe uma enorme gama de novos e-consumidores, já que mais de 21% das transações *on-line* foram realizadas por meio de dispositivos móveis só em 2017.

Quase um quarto da população brasileira, 48 milhões de pessoas, compraram *on-line* pelo menos uma vez, nesse ano, uma significativa alta de 22% ante 2016. Com isso, em 2017, o setor chegou a um faturamento bruto da ordem de 47 bilhões de reais no Brasil (EBIT, 2017 e 2018).

Um relatório do BNDES (2015) indica que os benefícios percebidos pelas empresas que comercializam *on-line* não se resumem à esfera dos custos, existe também o aumento significativo do escopo de mercado das firmas, potencializando as vendas, pois, enquanto uma loja física, em geral, concentra suas vendas em uma área geográfica próxima de suas instalações (bairro, cidade, municípios vizinhos), uma loja *on-line* é capaz de ofertar seus produtos em todo o território nacional e até mesmo em outros países. Além disso, o artigo comenta que o *e-commerce* também proporciona uma ampliação do escopo temporal em que as firmas atuam, posto que suas lojas permanecem ativas 24h por dia, 365 dias por ano, podendo ser acessadas nos momentos em que o varejo físico não está disponível.

Conforme o relatório EBIT (2017), em 2016, o *e-commerce* brasileiro faturou R\$44,4 bilhões, estes dados se traduzem em um crescimento real de 1,66% no faturamento do comércio eletrônico, ou cerca de 5,26% acima do resultado estimado para o PIB de -3,6%, pois, excetuando-se 2016, o comércio eletrônico brasileiro tem crescido muito acima da economia, e entre os fatores que explicam o forte crescimento do setor destacam-se: o aumento do número de domicílios com computadores; a difusão do acesso por banda larga e uso de dispositivos móveis; o amadurecimento e consolidação da estrutura do varejo *on-line*; a maior segurança nas operações de pagamento; e a maior confiabilidade na entrega. A expectativa de vendas em 2019 neste setor é de R\$149 bilhões, e entre os estados brasileiros, o estado de São Paulo é o que lidera no ranking de vendas, e sua perspectiva de vendas para 2019 é de R\$66 bilhões, ademais, o interior deste estado é uma das regiões que mais consomem em lojas virtuais no Brasil (TELESINTESE, 2018; *E-COMMERCENEWS*, 2016).

No primeiro semestre de 2018, segundo o *site* do *e-commerce* Brasil (RONDINELLI, 2018) um dos principais órgãos de pesquisa do setor, as vendas por esse canal já cresceram 12% comparado com o mesmo período do ano passado, chegando a 23,6 bilhões de reais. Um dos principais fatores influentes a esse crescimento foi o aumento das transações em *marketplaces on-line*, que refletem a possibilidade de oferta de mais produtos orientados para nichos de mercados (EBIT, 2017). *Marketplaces on-line* são comunidades de compradores e vendedores que trocam, coordenam e transacionam produtos e informações via plataforma *on-line*, essas comunidades assumem uma posição de intermediários, coletando, processando e dando a estrutura *on-line* para facilitar a transação (PAVLOU; GEFEN, 2004). Hasker e Sickler (2010) denominam o *marketplace* como uma economia de rede onde compradores querem ir e vão onde a maioria dos vendedores estão e vice-versa, o que torna *sites* como o *Ebay*, *Amazon* e Mercado Livre interessantes de serem estudados por serem um método de trocas novo e revolucionário. A existência de *marketplaces* oferece aos consumidores um amplo sortimento de meios de pagamento, sistemas de garantias do seu pagamento e a oportunidade de, em um mesmo *site*, comparar ofertas diferentes de um mesmo produto e ainda negociá-lo direto com o vendedor, ou seja, o *marketplace* oferece serviços de hospedeiro e anunciante (PAVLOU; GEFEN, 2004).

Resumidamente, de acordo com uma matéria do *site E-commerce* Brasil (2017), o principal órgão deste setor em nível nacional, o *marketplace on-line* consiste no espaço disponibilizado por grandes redes varejistas *on-line* para venda de produtos por lojas parceiras (terceiros ou *sellers*), em troca do pagamento de comissão e somente com as vendas de produtos oferecidos por lojas parcerias. Na matéria deste *site* ainda foi ressaltado que o *marketplace* definitivamente se consolidou no país em 2017 movimentando cerca de 8,8 bilhões de reais no ano passado, mostrando assim uma representatividade de 18,5% do total de vendas no comércio eletrônico no Brasil. Além disso, em 2017, representou um crescimento nominal estimado de 21,9% em relação ao ano anterior (EBIT, 2017).

No escopo das empresas varejistas que possuem *marketplace* os *sellers*, ou seja, os pequenos comerciantes tipo SOHO (*small office home office*) limitam a capacidade de lidar com altos volumes transacionais e altos níveis de serviço se comparados a grandes corporações com diversos recursos à disposição (HONG, 2015).

Sobre esse ponto dos *sellers*, Makdissi (2018) comenta que a melhoria da eficiência logística poderá ser um grande diferencial para pequenas empresas que desejam se tornar *sellers* em *marketplaces*, pois o frete aparentemente é uma das principais implicações desse modelo de

negócios. Em sua pesquisa sobre *marketplace* e os varejistas da região do Brás na cidade de São Paulo, em seus resultados, o autor indicou que uma das alternativas para a redução do frete seriam os *sellers* dessa região se unirem e consolidarem as encomendas/pedidos feitos nos *marketplaces* em que atuam e dividirem os custos com transporte. Ainda, segundo esse autor, essa atitude pode gerar uma grande economia em termos logísticos convertida em vantagem competitiva para os *sellers*.

Do ponto de vista das grandes lojas, o *marketplace on-line* trouxe várias vantagens como diversificação de produtos, aumento de receita com melhoria de margens de lucro, além do crescimento de vendas em mercados de nicho, no entanto, apesar dos benefícios desse modelo de negócios, vários desafios operacionais também surgiram como, por exemplo, perda de qualidade no serviço de entrega e pós-venda e alto custo de gestão (EBIT, 2017).

Para o diretor executivo da Ebit, André Dias (2018), o sucesso do modelo de *marketplace* no Brasil depende do equilíbrio de três fatores fundamentais, que são a fácil e rápida integração de lojistas, gestão da qualidade de atendimento e serviços desses parceiros e excelência nos processos operacionais para gestão de estoque, frete e entrega, garantindo assim uma melhor experiência para os consumidores.

O mercado virtual, apesar de promissor, possui diversas complexidades, principalmente relacionadas aos custos de suas operações, como mostram os dados dos relatórios financeiros sobre o setor publicados pela Fitch Rating (2013). Esse *site* indica que, desde o início de 2010, esse segmento tem apresentado uma deterioração progressiva nos resultados, caracterizado pela abrupta queda de margens, fraca geração operacional de caixa e por desafios em gerenciar de forma adequada sua estrutura logística e de tecnologia.

Além disso, a comodidade da *internet*, que facilita bastante a interface com o cliente, permitindo fácil e rápido acesso na compra da mercadoria, também trouxe desvantagens às empresas que decidiram atuar nesse setor, como o complexo desafio de fornecer uma cadeia de abastecimento logístico, considerada retaguarda do negócio, que consiga atender as necessidades e expectativas de entrega com a mesma comodidade, praticidade e velocidade que a linha de frente oferece (FLEURY; MONTEIRO, 2000), como mostra o Quadro 3 abaixo com as principais diferenças entre a logística de um varejo físico tradicional e uma loja *on-line*.

Quadro 3: Principais diferenças entre a logística de um varejo físico tradicional e uma loja *on-line*

Atividade logística	Varejo físico tradicional	Varejo eletrônico
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Tipo de Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Tipo da demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque/pedido	Unidirecional	Bidirecional
R\$ pedido	Altos	Menos de R\$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações de Fleury e Monteiro (2000)

Uma vez que a expansão do *e-commerce* depende da infraestrutura disponível, a melhoria na gestão da logística surge como elemento crucial para o bom desenvolvimento desse tipo de comércio, pois eventuais insuficiências podem impactar os custos e a qualidade do serviço final, causando gargalos e experiências frustrantes capazes de inibir o avanço dessa modalidade de compra BNDES (2015).

Como mostram os dados do Quadro 3, é notória uma maior especificidade no âmbito logístico gerada pelo *e-commerce* e, por conta disso, novos arranjos no processo logístico têm surgido para acompanhar esse comportamento, os quais, segundo COSTA et al. (2004), envolvem três tipos de atores: a empresa de *e-commerce*, responsável pela seleção, compra e venda das mercadorias; um operador logístico especializado, responsável pelo atendimento do pedido (*fulfillment*); e uma empresa de *courier*, entrega expressa ou prestador de serviço logístico de transporte (PSLT) responsável pela atividade de entrega física.

De fato, a logística é um tema crítico para o êxito do varejo *on-line*, como indica o relatório do BNDES (2015), já que as empresas de *e-commerce* são responsáveis por todas as etapas das operações de venda pela *internet*, a eficiência das entregas está diretamente relacionada com sua imagem perante os consumidores, mesmo quando os serviços de distribuição são terceirizados e, nesse sentido, seu sucesso depende significativamente da contratação de operadores logísticos eficientes e confiáveis.

No cenário em que melhorar a rentabilidade das operações no *e-commerce* é crucial para competir e sobreviver nesse mercado, e o papel boa da gestão da cadeia de suprimentos, mais especificamente da logística, por conta dos valores dos fretes (tanto para as empresas quanto para o consumidor final) somados aos prazos de entrega, a atividade de transportes vem

ganhando cada vez mais notoriedade posto que representa o maior percentual em termos de custos logísticos (VIVALDINI, 2010).

Sendo assim, a gestão dos transportes vem sendo vista não como um mal necessário, que era a visão de alguns anos atrás, mas sim como uma vantagem competitiva para as empresas se diferenciarem ante seus concorrentes. De acordo com Simchi-Levi e Kaminsky (2010), mercados atuais, controlados pelos clientes, não são os produtos ou serviços propriamente ditos que importam, mas o valor percebido pelo cliente e como o transporte vem ganhando cada vez mais importância, por isso, é de interesse das empresas controlarem de forma mais eficaz se seus serviços estão atendendo satisfatoriamente suas demandas.

É nesse contexto de mudança da percepção da qualidade pelos clientes que o *e-commerce* vem enfrentando alguns desafios, pois, por mais que os serviços de vendas *on-line* estejam sendo ampliados e se tornando cada vez mais acessíveis ao consumidor, as dificuldades das empresas em cumprir o prazo estão cada vez maiores e mais evidentes (DE MELO; FERNANDO, 2017). Sobre este ponto, Hijjar (2011) comenta que o desempenho percebido pode ser fator decisivo para sobrevivência de uma loja virtual, pois poderá influenciar a decisão do consumidor de realizar novas compras ou não mais voltar a consumir naquela loja.

De Melo e Fernando (2017) afirmam que, como o transporte vem conquistando cada vez mais importância para o cliente que compra *on-line*, é de interesse das empresas desse setor controlarem de forma mais eficaz se seus serviços estão atendendo satisfatoriamente seus clientes. No entanto, para Uehara (2001), muitas vezes quando se fala de *e-commerce* no Brasil parece haver um ponto de inflexão onde todos concordam, o processo de atendimento de pedido e a logística de transporte são os principais gargalos do comércio eletrônico.

Esse autor vai além e complementa que é comum experiências negativas vividas por consumidores na compra realizada pela *internet* tais como atrasos em relação ao prazo prometido de entrega, produtos entregues com avarias, erros de cobrança e cancelamento de pedidos por falta de produtos; são estes apenas alguns dos problemas vividos que podem gerar experiências negativas nas compras virtuais. Ele ainda conclui afirmando que satisfação dos consumidores que compram na *internet* está relacionada com o nível de serviço, e que, no escopo da logística e transportes, entre os principais indicadores de satisfação, estão a consistência do prazo de entrega, a frequência da entrega, flexibilidade do sistema de entrega e apoio na entrega.

Ao longo do tempo, a logística foi sendo colocada como uma das questões-chave para o sucesso das empresas virtuais, o que levou as empresas a investirem em melhores sistemas e

processos para atender às novas necessidades do varejo virtual, procurando formas de se diferenciarem de seus competidores e descobriram que a logística poderia ser usada como uma arma poderosa no sentido de responder às necessidades de seus clientes (UEHARA, 2001).

Posto que as empresas que atuam no mercado *on-line* precisam encontrar formas de reduzir seus custos, mas sem deixar de satisfazer seus clientes, a terceirização logística vai ser cada vez mais importante porque oferece vantagens e diferenciações competitivas via redução de custos que pode ser trazida com a contratação dos PSLTs (prestadores de serviço logísticos de transporte) (COPPEAD, 2003).

Por conta dessa necessidade de redução de custos, mas com atenção no nível de serviço prestado, fundamentalmente no comércio *on-line*, nos últimos 15 anos, houve a ascensão dos operadores logísticos no Brasil (LOGWEB, 2017). Para Porter (1989), a liderança em custos pode ser uma vantagem competitiva, já que uma empresa parte para se tornar o produtor de baixo custo em seu setor, mas a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. Mas, ainda segundo esse autor, há que se tomar cuidado, pois se essa redução em custos afetar de certa maneira a qualidade do que o cliente espera, essa vantagem pode ser anulada ou até mesmo ter efeitos negativos sobre a empresa, por isso a preocupação com qualidade dos serviços de transporte prestados aos clientes.

Segundo Campos (1992), existem cinco fatores que são essenciais para avaliar se a satisfação das necessidades dos clientes está sendo atingida: a) a qualidade intrínseca que mede a satisfação do cliente com relação às características de qualidade dos produtos e serviços; b) o custo, que mede o custo-benefício do produto/serviço, pois não adianta ter o preço mais barato se o produto/serviço não trazer um benefício equivalente ao preço; c) o atendimento, pois a entrega do produto/serviço deve ser feita na quantidade, na data e no local certo; d) a moral, que mede o nível de satisfação das pessoas que trabalham na empresa, sendo possível avaliar se os funcionários trabalham em um ambiente que seja possível exercer um trabalho de qualidade; e) e, por fim, a segurança, que está relacionada a responsabilidade civil do produto, ou seja, a segurança que ele oferecerá a seus usuários.

No entanto, para Las Casas (2007), o produto final de um serviço é sempre um sentimento e os clientes ficam satisfeitos ou não conforme suas expectativas. Portanto, a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa. Assim é importante observar que os serviços possuem dois componentes que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e a forma como é percebido pelo cliente. Já para Hijjar (2011), a comparação entre essa percepção de desempenho e a expectativa do consumidor em relação a cada item de serviço

fornecerá o *gap* de satisfação. Afinal quanto maior esse *gap*, mais insatisfeito estará o consumidor com o serviço prestado.

Segundo Simchi-Levi (2010), ao avaliar quais fatores são levados em consideração na avaliação pelo cliente do nível de qualidade de um serviço prestado, aponta que na logística o indicador mais comumente utilizado para quantificar a adaptação de uma empresa ao mercado é o nível de serviço, ou seja, a capacidade de entregar o produto na data combinada com o cliente. Para Ballou (2007), o nível de serviço logístico é mais abrangente, pois trata da qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado, uma vez que é o resultado final de todos os esforços logísticos da firma, sendo que fator-chave para medir o nível de serviço, sempre é achar o conjunto de valores logísticos que as empresas oferecem aos seus clientes para garantir sua fidelidade.

Existem várias pesquisas que buscam priorizar quais elementos são mais importantes para a satisfação do cliente com relação ao serviço logístico. Perreault e Ross (1976) mostraram a correlação, variando de 0 a 1, entre nível de serviço e satisfação do cliente, conforme o Quadro 4 abaixo.

Quadro 4: Elementos de serviços logísticos mais importantes para a satisfação dos clientes

Elementos do nível de serviço	Índice de satisfação
Tempo médio de entrega	0,76
Variabilidade do tempo de entrega	0,72
Informações sobre andamento do pedido	0,67
Serviço de urgência	0,59
Método para a emissão de ordens	0,56
Resolução de queixas	0,56
Exatidão do preenchimento de pedidos	0,46
Política para devolução	0,44
Procedimentos de cobrança	0,36

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de Perreault e Ross (1976)

Embora alguns desses elementos sejam melhor atendidos pelas vantagens da logística terceirizada e do rápido crescimento e diversificação na indústria de PSLT, existem ainda insuficiências nesse setor que podem a qualidade do serviço das compras virtuais e a satisfação dos clientes (DORNIER et al. 2000). O relatório do BNDES (2016) complementa afirmando que a maior parte dos PSLTs ainda não se adéquam às necessidades do comércio eletrônico, o que é, obviamente, um grande problema, porque a exigência dos clientes e sua demanda têm

crescido muito, principalmente em relação à entrega e ao prazo dos produtos. Afinal tempo e custo da entrega são os novos desafios da logística para atender os clientes do comércio eletrônico, e se adaptar a esse sistema requer, além de novas TIs, investimento em criativas estruturas logísticas, buscando eficácia, flexibilidade, baixo custo e rapidez (BAYLES, 2001).

Segundo uma pesquisa sobre logística no *e-commerce* brasileiro, os PSLTs estão se popularizando porque muitas empresas estão terceirizando seu transporte, tanto na entrega de pedidos quanto na logística reversa e mesmo as empresas com frota própria utilizam transporte terceirizado para quase todas as entregas de comércio eletrônico, sendo que o motivo predominante na escolha dos PSLTs é o preço, seguido da qualidade dos serviços e da cobertura geográfica atendida (SCANDIUZZI; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2011).

Os serviços de varejo eletrônico solicitados aos operadores logísticos são variados e complexos, pois, além do trabalho de coleta e entrega, os PSLTs precisam armazenar mercadorias, gerenciar estoques, providenciar embalagens, entre outros (NOVAES, 2016).

Já em relação aos custos, Merlo (2002) afirma que no *e-commerce* a logística se responsabiliza por muitos pedidos pequenos, entregues individualmente, o que gera custos elevados. Por isso, terceirizada ou não, a distribuição física é fundamental no *e-commerce* e determinante para satisfazer os clientes, pois quanto mais ágil e companhia for em relação ao tempo de entrega, confiabilidade de prazos e qualidade do produto, maiores as chances de sucesso (NOVAES, 2016).

Dada a terceirização, os PSLTs podem contribuir significativamente para o aumento da competitividade das cadeias produtivas nacionais, ampliando o acesso de empresas de diversos portes a serviços e soluções logísticas melhores e a custos mais competitivos. Afinal o desenvolvimento dessa indústria contribui para a redução de uma parte do “custo Brasil”, uma vez que as empresas passam a diminuir os gastos com logística e a melhorar sua eficiência. Além disso, a indústria de PSL impulsiona os segmentos a montante, na medida em que realiza investimentos importantes em transportes, armazéns, equipamentos e *softwares* (BNDES, 2015).

Para Barros (2009), o principal motivo apontado pelas empresas para terceirizar as atividades logísticas é a redução de custos (81%), o que acompanha a tendência de outros países. Entre outras razões citadas estão também a necessidade de focar no *core business* (73%); aumentar os níveis de serviço logístico (73%); trazer maior eficiência na execução das atividades operacionais (73%); reduzir o investimento em ativos (72%); e adquirir maior flexibilidade nas operações logísticas (66%). Ademais, especificamente no mercado de

comércio eletrônico, segundo Erber, Klaus, Voigt (2001), as empresas que operam no mercado de comércio eletrônico poderiam economizar cerca de 17% de seus custos totais com a terceirização do transporte logístico.

Alguns autores, como Iañez (2002), afirmam que o termo “provedor de serviços logísticos” é utilizado hoje no lugar de “operador logístico”, pois seu perfil mudou com o tempo e com as mudanças de mercado, hoje, esse profissional deve integrar, planejar, gerenciar e executar total ou parcialmente as atividades logísticas nos diferentes elos que compõem a cadeia de suprimentos nas quais seus clientes se inserem. De acordo com Lima (2004), nas últimas décadas o papel do gerenciamento logístico passou a ser amplamente reconhecido em todas as estratégias de negócio e muitos fatores têm aumentado a complexidade do seu gerenciamento.

A Associação Brasileira de Movimentação e Logística (ABML), com o intuito de patentear a nomenclatura correta desse profissional no País, publicou em fevereiro de 1999 um documento que define *operador logístico* como:

O fornecedor de serviços logísticos, especializado em gerenciar e executar todas ou parte das atividades logísticas nas várias fases da cadeia de abastecimento dos seus clientes, agregando valor ao produto dos mesmos, e que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas de controle de estoques, armazenagem e gestão de transportes.

Fleury e Figueiredo (2003) também definem o operador logístico, alegando ser o profissional que tenha competência para, no mínimo, prestar simultaneamente serviços nas três atividades básicas do ramo: controle de estoque, armazenagem e gestão de transporte.

Segundo Bowersox e Closs (1999) e Ballou (2007), as atividades desse profissional podem englobar, entre outros: projeto da rede logística; posicionamento estratégico e gestão de estoques; transporte, armazenagem e manuseio de materiais; gerenciamento de informações logísticas, compras, suporte aos serviços de assistência técnica; logística reversa; reciclagem e destruição de produtos.

Lieb e Miller (2000) falam sobre a globalização dos mercados favorecer a expansão do mercado de PSLs. Esses autores ainda comentam que, devido à dificuldade de as empresas se adaptarem a diferentes mercados com tamanha rapidez, 69% das empresas participantes de suas pesquisas contratavam pelo menos um PSL para planejar, gerenciar ou operar atividades logísticas internacionais. Os mesmos autores complementam que a necessidade de capital para investimentos e a incidência de custos fixos operacionais podem inviabilizar muitos projetos se a empresa iniciar por si própria a sua operação em outro país e, sendo assim, formar uma

parceria com um PSL, por sua ampla experiência com inúmeros clientes, pode facilitar a operação, se conseguir atender as necessidades da empresa que o contrata.

Novaes (2004) destaca que a abertura da economia e a globalização obrigaram empresas brasileiras a buscar novos referenciais. Isso é mais recente no Brasil do que na Europa ou nos EUA, sendo resultado de um cenário mais estável entre 1990 e 1993, quando transportadoras começaram a se modernizar para o mercado globalizado, em decorrência do Plano Real (FLEURY; FIGUEIREDO, 2003).

De forma geral, os operadores logísticos vêm de empresas já dedicadas ao transporte e à armazenagem, as quais vêm incorporando novas atividades, muitas vezes estabelecendo acordos comerciais ou se fundindo com empresas multinacionais. Entretanto, relacionamentos externos de longo prazo têm trazido dificuldades para empresários, pois operações logísticas mais complexas e cruciais (a depender do ramo) podem não ser competência principal dos PSLs, mas seu reconhecimento como fonte de vantagem competitiva potencial faz esse mercado crescer rapidamente (PHILIPPE; KOUVELIS, 2000).

Novaes (2016) caracteriza o operador logístico em um prestador de serviços logísticos (PSL) com competências reconhecidas em atividades logísticas, desempenhando funções que englobem todos os processos logísticos ou parte deles. Porém, independentemente da amplitude da terceirização, a integralidade do processo deve proporcionar uma visão ampla a todos os envolvidos, pois oferece uma gama maior de atividades, conduzidas de forma coordenada, visto que o termo “PSL” envolve qualquer função logística, mesmo as mais convencionais, como só o transporte ou armazenagem propriamente dita.

De acordo com Lynch (2000) e Fleury (2000), os PSLs podem se dividir em dois grupos: a) aqueles cuja operação se baseia em ativos, ou seja, investimentos próprios e fixos, e a solidez operacional é sua maior vantagem; b) os provedores cuja operação se baseia em informação e gestão, centralizando e integrando os serviços de terceiros, sendo, nesse caso, o efetivo produto por eles oferecido é a capacidade de planejamento e gerenciamento de processos, sistemas de informação e capacidade analítica, com base na utilização de ativos de terceiros, entretanto, não existe consenso sobre qual grupo é melhor; isso depende de cada cliente, setor de atuação, posicionamento no mercado, entre outros.

Um relatório do BNDES (2010) afirma que o desenvolvimento da indústria de PSL no Brasil é muito grande, visto que o nível de terceirização de atividades logísticas mais complexas ainda é baixo. A mesma fonte sustenta que os PSLs podem contribuir para o aumento da competitividade das cadeias nacionais ampliando o acesso de empresas de diversos portes a

seus serviços e tudo isso pode reduzir parte do “custo Brasil”, uma vez que as empresas passam a diminuir os gastos com logística e melhorar sua eficiência. Além disso, a indústria de PSL impulsiona diversos segmentos, porque investe em transportes, armazéns, equipamentos e *softwares*, dentre outros.

A terceirização de atividades logísticas tende a crescer, principalmente, as mais sofisticadas e, para isso, os PSLs precisam desenvolver novas competências para propor soluções logísticas, em vez de apenas serviços isolados. E como resultado, expansão da indústria de PSL pode ajudar muito a economia nacional, como fomentar o desenvolvimento simultâneo e integrado à indústria de *softwares*, à indústria a montante, além de ampliar o acesso de empresas de diferentes portes a seus serviços (BNDES, 2010).

Em uma visão holística, os PSLs não são mais uma mera terceirização, mas uma relação comprometida e integrada com o cliente, revelando-se cada vez mais como uma ferramenta competitiva no mercado atual, e o fortalecimento dessa ideia é recorrente tanto no meio empresarial quanto acadêmico (VIVALDINI; PIRES, 2010).

Segundo dados do *site* Logweb (2017), o número de empresas que se autodenominam “operadores logísticas”, cujo método de trabalho é mais amplo, cresce bastante, entretanto sua definição tem se confundido, pois muitas corporações que prestam apenas serviços específicos se titulam como tal, deturpando o conceito e contribuindo para o surgimento de “aventureiros” – transportadores que acreditam poder operar outras etapas do processo logístico e competem sem base de preço e custo, impedindo empresas especializadas de operar devidamente, dentro de suas competências. Este neste ainda há informações sobre o tipo de PSL ser um dos maiores problemas do mercado, já que muitos profissionais se mostram incapazes de realizar algumas tarefas, pela falta de estrutura ou até mesmo do *know-how*, contaminando o mercado com profissionais desqualificados e trazendo experiências negativas, por fim, é necessário estruturar contratos e selecionar corretamente os fornecedores, pois são grandes responsáveis pela eficiência e capacidade de todo o processo.

O potencial de desenvolvimento do setor de PSL no Brasil é grande, dado que o nível de terceirização das atividades logísticas mais complexas ainda é baixo e, para explorar esse mercado, os PSLs precisam melhorar suas competências, realizando atividades com maior valor agregado e oferecendo soluções logísticas para seus clientes (BNDES, 2010).

Para selecionar PSLs eficazes, Fleury e Figueiredo (2003) apontam os seguintes elementos como importantes:

- a) compatibilidade entre o sistema de informação do operador logístico e o da empresa contratante;
- b) capacidade de o operador logístico atender a demanda do contratante;
- c) variedade de serviços, disponibilidade e capacitação de pessoal e ativos;
- d) flexibilidade, permitindo que as soluções mais adequadas às necessidades da empresa contratante sejam propostas e implementadas;
- e) referência de outros clientes;
- f) reputação da empresa a ser contratada, pois a contratação de um operador logístico reconhecido no mercado afeta positivamente a imagem da empresa contratante;
- g) estabilidade e saúde financeira da empresa a ser contratada;
- h) experiência no setor, compatibilidade de culturas da empresa contratante e da contratada; facilidade de comunicação entre as empresas;
- i) localização do escopo geográfico e preços dos serviços oferecidos.

Na mesma linha de Fleury e Figueiredo (2003), os autores Bottani e Rizzi (2006) sugerem cinco etapas principais na seleção de PSL: a) identificar necessidade de terceirização de logística; b) desenvolver alternativas viáveis, comparando conhecimentos internos com o conhecimento, experiência e contratação de especialistas externos e obtenção de serviço de logística profissional; c) avaliar candidatos e selecionar um PSL; d) implementar serviços; e) avaliar o serviço para controlar o desempenho, selecionar um novo provedor ou melhorar a relação entre a empresa e o prestador.

Relativamente ao relacionamento entre a empresa contratante e um PSL, de acordo Forslund (2012) as organizações desejam ter relações mais estratégicas com seus PSL, pois acreditam que isso pode trazer ganhos significativos, já que nos resultados de sua pesquisa, 75% das empresas participantes apontaram uma redução dos custos finais e de distribuição; 58% mencionam a possibilidade de aumento da flexibilidade operacional e de se tornarem mais orientados para a demanda; e 58% citam a possibilidade de reduzir custos de capital e despesas operacionais e de pessoal. Este estudo também aponta as capacitações críticas que os embarcadores gostariam de ver nos PSLs: relatórios e análise dos custos totais (64%); *expertise* nos processos de negócios e em TI (60%); e desenho de redes de *supply chain* (46%). Dessa forma, segundo a autora da pesquisa, apesar de complexa, a evolução das competências dos PSLs mostra-se necessária, tendo em vista as demandas e os avanços alcançados nas atividades logísticas na gestão da cadeia de suprimentos.

Uma pesquisa realizada por Barros (2009) com cem empresas brasileiras mostrou que 90% das atividades logísticas terceirizadas se referem ao transporte de mercadorias, portanto, dentro desse emergente setor, os prestadores de serviços logísticos de transporte são aqueles que recebem maior destaque.

Denominada de 3PL, na literatura acadêmica internacional, os PSLTs são aqueles especializados em serviços de entrega e transporte de produtos acabados para seus consumidores finais, e entre as vantagens da terceirização logística dessa especialidade estão (1) redução no custo geral de logística, (2) obtenção de serviços ao cliente de alta qualidade, (3) comprometimento com a competência principal de sua própria empresa e (4) entregas mais rápidas e eficientes (LEE; BAKER; JAYARAMAN, 2011).

Ko e Evans (2007) mostram um dos primeiros modelos de terceirização de transporte logístico, com um objetivo de minimização de custos, no entanto, a aplicação da minimização de custos no desenvolvimento de modelos foi desafiada por Guide et al. (2006), que argumentou que o interesse final de uma empresa é maximizar o lucro, em vez de minimizar o custo total.

Já o modelo de Lee, Baker e Jayaraman (2011), incorporando componentes adicionais no modelo reduzido apresentado por Ko e Evans (2007), foi desenhado especificamente com a finalidade de maximizar o lucro. Estes últimos autores tiveram como amostra de sua pesquisa cinco PSLTs dos EUA que tem a Motorola, Hewlett-Packard (HP), Dell, Toshiba, Sprint como clientes, sendo que os resultados mostraram que a otimização do transporte pelas PSLTs (ou seja pela melhoria de suas competências) aumentou seus lucros em 21% e, se os clientes forem muito sensíveis ao preço, esses benefícios só aumentarão.

Durante anos, os fatores considerados mais influentes na decisão de contratar PSLT eram apenas tempo e flexibilidade; mas hoje, com as mudanças do mercado, qualidade e custo do serviço se tornaram os mais significativos (BANOMYONG; SUPATN, 2011). Spencer et al. (1994) também comentam que o preço do serviço e a redução de custos são os elementos com maior peso para contratar um PSLT.

Um dos principais problemas de transição para PSLT é a comunicação entre estes e os contratantes dos serviços, que pode comprometer o rendimento de toda a cadeia de produção, no entanto, os avanços da tecnologia da informação (TI) têm diminuído essa questão, pois a utilização de *hardwares*, *softwares* e sistemas de informação otimiza a comunicação de todos os envolvidos (WANKE, 2004).

Buscando otimizar a seleção de profissionais do transporte, Aktas et al (2011) recomendam 31 critérios de seleção, divididos em sete grandes dimensões apresentadas no Quadro 5:

Quadro 5: Sete grandes dimensões dos critérios de seleção de PSLs de transporte

Dimensão do critério	Ideia central
Confiança no transportador	Capacidade de o transportador entregar produtos isentos de danos, aviso prévio de atrasos de trânsito se possível, segurança de remessa, capacidade de o transportador personalizar sua rede de serviços para atender necessidades específicas e/ou exclusivas para lidar com embarques de emergência, duração dos tempos de trânsito prometido.
Resposta rápida no ciclo de entrega	Tempo de entrega, ação imediata em reclamações relacionadas ao transportador, interface eletrônica (terminal on-line), atitude geral do transportador em relação a problemas/reclamações e interface eletrônica para cobrança.
Prestígio do transportador	Condições financeiras da transportadora, reputação do transportador, limpeza dos equipamentos do transportador.
Oportunidades financeiras e flexibilidade para consultas do cliente	Baixa frequência de envios divididos, capacidade de lidar com material perigoso, vontade de negociar taxas, cobertura de seguro satisfatório do transportador, assistência do transportador no manuseio de perda e reivindicação de danos.
Confiança e qualidade do gerenciamento de operações e ciclo de entrega	Capacidade de entregar no mesmo dia, descontos em dinheiro para pagamento antecipado, ou pré-pagamento, qualidade dos motoristas e precisão da resposta ao rastreamento.
Facilidade de colaboração	Oferecer um único ponto de contato com a operadora para resolver problemas de operações, taxa de estrutura simples e fácil de entender, e faturamento preciso.
Recebimento e acompanhamento rigoroso	Histórico de entrega do transportador sem perda/dano, codificação em barras para facilitar o rastreamento.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos critérios de Aktas et al (2011)

Iañez (2002) discutiu os atributos citados na literatura como os mais importantes, e acrescentou que não existe uma solução unânime, portanto, o empreendedor deve estar sempre apto a avaliar os diversos *trade-offs* e selecionar a melhor alternativa disponível.

É de suma importância estabelecer critérios para mensurar os dados do nível de serviço, observando o desempenho e o fluxo de informações, como nível de estoque, entrega no tempo certo, avarias, pedidos *on time in full* (Otif), além de elaborar documentos gerenciais estratégicos e promover melhorias contínuas (NOVAES, 2016).

A necessidade de melhorar os serviços dos PSLTs é muito relevante, pois, conforme Barros (2009), em algumas empresas, o nível de insatisfação em relação a eles chega a 90%, pois, muitas vezes, os PSLTs assinam contratos sem as condições necessárias de fornecer serviços adequados ao embarcador, assim, o próprio processo de seleção do PSLTs, que tiver poucas informações e for determinado sobremaneira pelo preço de oferta, pode contribuir para o fim de uma parceria. Por outro lado, o autor conclui que outro motivo que faz embarcadores trocarem de PSLT é a baixa capacidade de propor novas soluções, posto que 56% dos

entrevistados de sua pesquisa indicaram a importância de evoluir as capacitações dos PSLTs e trazer atividades logísticas mais sofisticadas.

Apesar de alguns negócios de maior porte terem destaque, como a TNT Logistics (divisão da holandesa TNT N.V.), comprada pelo grupo de *private equity* Apollo Management em 2006, a maior parte das operações ocorre com empresas menores, com faturamento abaixo de US\$ 150 milhões, mas com potencial de crescimento rápido e como o mercado dos PSLTs é dinâmico, esses investimentos são uma ótima oportunidade de crescimento (BNDES, 2010).

Foster e Armstrong (2006) destacam que muitos clientes não desejam concentrar o gerenciamento de toda a sua cadeia de suprimentos em poucos PSLTs, mas também não querem abrir mão de todos e ficar sem nenhum, e isso leva a uma tendência atual que é reduzir o número de parceiros e se concentrar nos que oferecem mais serviços integrados.

Os desafios logísticos são grandes em todas as suas áreas de atuação e para se fortalecer e se diferenciar, os PSLTs devem acrescentar cada vez mais serviços e formar parcerias, complementando serviços e ampliando seu escopo geográfico (BNDES, 2010).

Dados providos pelo BNDES (2010) indicam que apesar das crises econômicas, como a internacional de 2008, que diminuiu o ritmo das operações de embarcação, essa indústria permanece dinâmica, pois inovar serviços traz possibilidades financeiras para muitos envolvidos, tanto PSLTs quanto clientes, bem como para o mercado em geral. E conclui afirmando que o Brasil entrou com defasagem nessa indústria em relação ao resto do mundo, passando a se desenvolver, como foi citado, em meados dos anos 1990, com empresas como Columbia, Cometa, Metropolitan, Delara, Marbo, Mercúrio, Hércules e Delta.

Na mesma época entraram em cena grandes *players* globais, como Ryder, Danzas, Penske Logistics, McLane, Mark VII, Emery Worldwide e Hellmann Logistics (FLEURY, 2001). Muitas dessas empresas entraram no País através de parcerias com PSL, em operações de fusão, aquisição e *joint venture*, atraídos pelas oportunidades do mercado brasileiro, enquanto outras acompanharam a internacionalização de seus clientes (Martin-Brower e McDonald's, por exemplo) (FLEURY, 2001).

Para se adaptar à crescente complexidade das atividades logísticas atuais, as organizações têm buscado maior sofisticação tecnológica e uma das maiores contribuições dos PSLTs é seu aporte de modernas ferramentas de TI para aperfeiçoar o trabalho, já que ações feitas em conjunto costumam aumentar as vantagens competitivas e isso é fruto do quadro mercadológico contemporâneo, que exige novas adaptações e mecanismos de *performance*.

Além disso, embora os investimentos em TI sejam caros e consumam tempo considerável, é difícil mensurar seu retorno, já que a maioria é intangível e não financeira (BOLUMOLE, 2001). Grande parte das empresas que aderiram ao uso de TI cresceram e ampliaram seus serviços, tornando-se PSLTs mais completos, apesar de não haver um consenso a respeito dessa metodologia e muitos empreendedores acreditam que a terceirização logística é funcional para questões rápidas no mercado, como redução de custos e incremento de vantagens e qualidade de serviços (BOLUMOLE, 2001). Lieb et al. (1993) reportam que, com a terceirização, algumas empresas reduziram seus gastos de 30% a 40%, e conseguiram desenvolver processos de maior qualidade.

Lima (2004) mostra que aderir aos serviços desses PSLTs trouxe habilidades como conhecimento, capacidade em TI e mão de obra especializada, que muitas não possuíam internamente, pois antigamente trabalhava-se apenas com o Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), composto por prestadores tradicionais, que executavam uma única atividade – ou o transporte ou a armazenagem. Lima (2004) também afirma que o operador logístico se envolve com três profissionais diferentes – o embarcador, o prestador de serviço e seus transportadores – enquanto o integrador logístico estende sua cooperação com parceiros adicionais e poucos operadores têm habilidade para administrar todas as funções ou atividades terceirizadas, por isso os embarcadores muitas vezes contratam mais de um PLSTs para satisfazer suas necessidades.

Fleury e Figueiredo (2003) explicam que, para uma relação bem-sucedida, é preciso cuidado de todas as partes, antes mesmo da contratação, tornando-se ainda mais crítico no dia a dia de trabalho. É importante sempre avaliar o potencial do relacionamento e da forma como ele será conduzido. Como o lucro é o foco estratégico de todas as corporações, compreender e atender as exigências dos clientes é fundamental, e cabe a elas separar o que apenas aumenta sua reputação daquilo que efetivamente traz vantagens, isto é, os fatores efetivamente ganhadores de pedidos (SLACK, 2002).

Fleury e Figueiredo (2003) identificaram que o aumento da competência em TI é a maior oportunidade em certas situações para melhorar serviços e reduzir custos, e o *e-commerce* e serviços integrados são grandes oportunidades para o mercado futuro.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira fase deste trabalho foi realizada no primeiro semestre de 2018 e foi focada em coletar dados primários que permitiram o desenvolvimento dos capítulos da revisão da literatura dos temas que foram investigados (logística, custos logísticos, terceirização e prestadores de serviços logísticos de transporte) e do âmbito a ser estudado (comércio varejista eletrônico).

A ordem dos subcapítulos da revisão da literatura foi baseada nos objetivos específicos previamente determinados no início deste trabalho. Seguir esta ordem direcionou o pesquisador a refletir e analisar e sobre os constructos de forma racional e lógica, fato que o possibilitou a ter uma compreensão aprofundada sobre as origens, conceitos, definições e principais variáveis que envolviam os temas abordados.

A sequência do texto dos capítulos e subcapítulos mencionados permitiu que as perguntas do roteiro de entrevistas (ferramenta de coletas de dados escolhida que será explicada no subcapítulo 4.2 deste trabalho) também fossem construídas da forma mais racional possível para conseguir responder os objetivos específicos e o objetivo geral proposto que foi entender e analisar como os custos se associam com a operação logística, especificamente na atividade de transporte em empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiro.

No intuito de exibir tal racionalização e demonstrar que a pesquisa de campo feita posteriormente no segundo semestre de 2018 (segunda fase desta pesquisa) seguiu o rigor acadêmico metodológico exigido, no capítulo 5 deste trabalho foi colocado um quadro, que seguindo o modelo de matriz de amarração de Mazzon (1981), foi desenvolvido literalmente para “amarrar” as perguntas do roteiro de entrevistas aos objetivos propostos e os constructos abordados.

Por fim, no capítulo seis deste estudo, foi indicado o método escolhido para tratamento, interpretação e análise dos dados colhidos nas entrevistas e no capítulo sete há o detalhamento, ou seja, o passo-a-passo, de como o pesquisador tratou os dados coletados no campo que o fizeram chegar nos resultados finais desta pesquisa.

4.1. Método e tipo de pesquisa

Sobre o método e tipo de pesquisa, Merriam (1998) e Creswell (2010) afirmam que, quando o objetivo de um estudo for compreender um fenômeno, buscar padrões, gerar significados de forma indutiva a partir de experiências pessoais, culturais e históricas, deve-se escolher pelo paradigma interpretavista, e portanto, neste estudo entendeu-se que o método de pesquisa qualitativo seria o mais adequado para alcançar seu o objetivo geral proposto. O

método qualitativo, visa a exploração e entendimento do significado que as pessoas ou grupos atribuem a um problema social ou humano no qual os indivíduos constroem a realidade interagindo com seu mundo social sobre problemas poucos explorados (CRESWELL, 2010; MERRIAM, 1998).

Na literatura acadêmica sobre metodologia qualitativa, é comum encontrar três principais tipos de classificação, que variam em função de seu propósito: exploratória, descritiva e explicativa (HESSE-BIBER; LEAVY, 2010). A primeira deve ser escolhida quando um problema ou questão de pesquisa é pouco explorado para identificar padrões, ideias, suposições, com o ensejo de buscar a compreensão do fenômeno de forma a confirmar e/ou identificar suposições para serem pesquisadas posteriormente (COLLIS; HUSSEY, 2005). Já na descritiva, faz-se uso de descrições densas para explicar a realidade social de um determinado processo ou fenômeno complexo (HESSE-BIBER; LEAVY, 2010). Na pesquisa explicativa, o pesquisador tenta identificar e explicar os fatores que influenciam ou determinam a ocorrência dos fenômenos, estabelecendo relações entre os tópicos que os compõem (PATHAK, JENA; KALRA, 2013).

Sendo assim, neste trabalho utilizou-se a estratégia de pesquisa qualitativa básica de caráter exploratória, posto que nesse tipo de estudo o pesquisador consegue coletar os dados no ambiente natural em que ocorre o fenômeno de estudo, possibilitando a interpretação por meio dos significados que as pessoas atribuem a um fenômeno pouco explorado (CRESWELL, 2010).

4.2. Coleta de dados

Como mencionado no primeiro parágrafo deste capítulo, esta pesquisa foi desenvolvida por meio da junção de dados coletados de fontes primárias secundárias em duas etapas. Na primeira foi feita uma revisão da literatura, que embasou os objetivos da pesquisa a partir do entendimento dos constructos que compõem este trabalho: logística, custos logísticos, custos logísticos de transporte, terceirização e prestadores de serviços logísticos de transporte. Já na segunda etapa foi feita a pesquisa de campo exploratória por meio da técnica de entrevistas em profundidade.

Na segunda etapa, escolheu-se a técnica de entrevistas em profundidade para coletar os dados, pois que, é a maneira por meio do qual são selecionados participantes para responderem as perguntas relacionadas ao que fazem, pensam ou sentem (COLLIS; HUSSEY, 2006). Como guia das entrevistas, foi usado como ferramenta de coleta de dados, um roteiro de perguntas semiestruturado elaborado pelo autor deste trabalho. Esse roteiro emergiu a partir da revisão da

literatura deste estudo e tendeu a dirigir as entrevistas de forma que os tópicos de interesse sejam abordados, possibilitando abertura para incorporação de informações relevantes ao estudo que surgirão no decorrer das entrevistas.

Uma vez que a riqueza da pesquisa qualitativa está no fato de conseguir extrair as percepções que usualmente não estão explícitas em procedimentos de atuação ou mesmo em papéis e responsabilidades associados às atividades do dia a dia (MERRIAM, 1998), este método permitiu a possibilidade de conseguir realizar perguntas abertas, fato que levou a oportunidade de obter dados e *insights* relevantes, sobre os constructos abordados, a partir percepção dos entrevistados.

Posto que o roteiro desenvolvido buscou direcionar as entrevistas de forma estruturada, para se obter informações detalhadas da visão, percepção e experiência dos entrevistados, o autor deste trabalho conseguiu dirigi-las de forma que as explicações sobre os constructos fossem exploradas ao máximo, fato que permitiu a abertura de informações importantes ao estudo que surgiram no decorrer das conversas. Para tanto, foi necessário que o pesquisador fizesse todas as entrevistas pessoalmente, no ambiente de trabalho dos sujeitos selecionados (empresas varejistas de *e-commerce*).

As entrevistas deste estudo foram feitas entre os meses de setembro e outubro de 2018, e o tempo das entrevistas, no geral, foi de uma hora de dez minutos cada uma, além disso, para não perder nenhum dado relevante para este estudo, o autor conseguiu autorização para gravá-las.

4.3. Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos selecionados para as entrevistas desta pesquisa foram nove gestores de empresas varejistas de comércio eletrônico do estado de São Paulo âmbito da pesquisa. Uma vez que o estado de São Paulo é apontado como aquele que tem o maior número de varejistas que atuam no comércio eletrônico, além de ter o maior mercado consumidor deste canal de vendas (TELESINTESE, 2018; *E-COMMERCENEWS*, 2016) os gestores escolhidos e selecionados para esta pesquisa trabalham em varejistas deste estado. Além disso, considerando o fato de que a ascensão de plataforma de *marketplace* foi um dos impulsionadores do crescimento do *e-commerce* no Brasil movimentando cerca de 8,8 bilhões de reais em 2016 e uma representatividade de 18,5% do total de vendas no comércio eletrônico (*E-COMMERCE BRASIL*; 2017), decidiu-se coletar dados com (por meio de entrevistas) além de gestores da área de logística de grandes empresas multinacionais varejistas que atuam *online*, mas também com executivos de empresas menores

(*sellers*/vendedores em plataformas de *marketplace*) deste setor. O Quadro 6 abaixo mostra o perfil dos sujeitos desta pesquisa. Por questão de sigilo, os nomes dos entrevistados não foram revelados.

Quadro 6: Perfil dos entrevistados

Sigla do entrevistado	Cargo	Classificação/característica das empresas varejistas de <i>e-commerce</i> deste estudo
E1	Diretor de Operações	Empresa multinacional varejista de grande porte
E2	Diretor de Operações	Empresa multinacional varejista de grande porte
E3	Diretor de Logística	Empresa nacional varejista de médio/pequeno porte (<i>seller de marketplace</i>)
E4	Proprietário	Empresa nacional varejista de médio/pequeno porte (<i>seller de marketplace</i>)
E5	Proprietário	Empresa nacional varejista de médio/pequeno porte (<i>seller de marketplace</i>)
E6	Diretor de Logística	Empresa nacional varejista de médio/pequeno porte (<i>seller de marketplace</i>)
E7	Diretor de Logística	Empresa nacional varejista de médio/pequeno porte (<i>seller de marketplace</i>)
E8	Diretor de Logística	Empresa nacional varejista de grande porte
E9	Diretor de Operações	Empresa multinacional varejista de grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa com base nos dados coletados (2018)

5. MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Como mencionado no capítulo anterior a este, após apresentar a revisão bibliográfica sobre os elementos conceituais dos constructos, este trabalho propôs uma pesquisa empírica por meio de uma análise de dados secundários colhidos no campo de estudo: setor varejista de *e-commerce*.

Antes dos dados serem coletados, desenvolveu-se, com base no modelo de matriz de amarração proposta por Mazzon (1981), um quadro com: os objetivos específicos determinados os conceitos, definições e apontamentos primordiais dos constructos indicados pelos principais autores da literatura acadêmica. Segundo Ferrada (2012) o referencial teórico de um trabalho acadêmico, fornece a base de informações que guia o estudo usado para estruturar e embasar os objetivos propostos e a coleta de dados, assim, foi criada uma coluna adicional no quadro desta pesquisa, a qual exibiu as perguntas do roteiro de entrevistas criadas a partir da teoria mencionada nas colunas anteriores a esquerda. Além de ajudar a estruturar a teoria estudada e proporcionar a criação de perguntas que guiam o roteiro de entrevistas, segundo Ferrada (2012), a matriz de amarração ajuda na organização e na análise do conteúdo coletado nas entrevistas.

Sendo assim, usando como base o conhecimento adquirido com a revisão teórica e com a compreensão do contexto do campo, foi possível estruturar a coleta de dados e os procedimentos de tratamento, interpretação e análise dos dados que são detalhadamente explicados nos capítulos seguintes: seis e sete. Por fim, o Quadro 7 apresenta a matriz de amarração desta pesquisa, cuja a finalidade foi concatenar a teoria com o objetivo geral, os objetivos específicos, bem como as perguntas que foram desenvolvidas para compor o roteiro semiestruturado aberto que norteou a coleta dados no campo.

Quadro 7: Matriz de amarração

Título: Custos e sua associação com a operação logística de empresas varejistas de <i>e-commerce</i>			
Objetivo Geral: Entender e analisar como os custos se associam com a operação logística, especificamente na atividade de transporte, em empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiro			
Objetivo Específico	Constructo	Embasamento Teórico	Perguntas do roteiro de entrevistas
a) entender qual o papel da logística e averiguar quais são as principais atividades logísticas das empresas varejistas de <i>e-commerce</i> ;	Logística	<ul style="list-style-type: none"> – Planejamento, implementação e controle do fluxo e a armazenagem de produtos de maneira eficiente, bem como serviços e informações associadas, cobrindo desde a origem de um produto até seu ponto de consumo (COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT, 1998; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998); – Gerenciamento de todo fluxo através de sua organização e de seus canais de <i>marketing</i>, maximizando lucros a curto e a longo prazo (CHRISTOPHER, 1997); – A função da logística é coordenar o deslocamento físico dos produtos, racionalizando sua distribuição, para reduzir custos e aumentar o alcance da empresa (VIANA; ROCHA; DE MELO NUNES, 2008); – As funções da logística envolvem diversos segmentos: transporte, distribuição, suprimentos, administração de materiais e operações administrativas (BALLOU, 1993); – É o planejamento, implementação e controle, estocagem de bens, serviços e informações inter-relacionadas, da origem, processos aos quais visam atender os consumidores de uma empresa de forma eficiente (CHRISTOPHER, 1997); – O papel da logística considera que no centro das decisões sobre o que comprar e de quem comprar está a vontade do cliente, pautada pelo valor que determinado serviço ou produto lhe oferecem, pois, desta forma, sua função passa ser a atribuição de valor ao produto, valor estabelecido pelo cliente, por reduzir tanto o tempo de espera quanto os custos de estoque e de manuseio de produtos e outros benefícios tais como a entrega no prazo, ciclos menores e respostas mais flexíveis (CHRISTOPHER, 1997); 	<ul style="list-style-type: none"> – Me conta um pouco como é a estrutura da sua área de logística aqui da empresa. – Quais as principais atividades e funções desta área aqui na empresa? – Entre estas atividades, na sua opinião, qual (s) é a mais importante? Por quê? – Nossa é bastante tarefa né... bastante atividade, como que vocês controlam tudo isso? – E na sua opinião qual o principal motivo de fazer todo esse controle e planejamento que você citou? Quais são as motivações de fazer tudo ficar assim tão integrado? – E o que está por trás disso? Destas motivações? Tem algum fator mais do que estes que você citou que é essencial pra que tudo seja feito certinho, e não tenha erro? Tipo qual o fator decisivo pra que vocês cheguem nestas motivações que você falou? – Nossa, então parece que tudo gira em torno deste fator que você citou... Por quê? Por que ele é tão importante? – Na sua opinião quais são os principais elementos que influenciam este fator? – Na sua opinião isso se aplica a todo tipo de empresa?

		<ul style="list-style-type: none"> - É responsável por criar valor para clientes e fornecedores, e também para os demais interessados, posto que tempo, forma, lugar e posse são as exigências mais pertinentes a logística posto que uma mercadoria deve estar sempre disponível para uso/consumo do cliente, para ele comprar da maneira como bem entender, e nenhum produto ou serviço tem valor se não estiver sob a posse do cliente, quando e onde ele quiser (BALLOU, 2007); - A importância da logística engloba fatores como tempo, qualidade e informação na cadeia produtiva. Envolve o pleno conhecimento de agentes ao mesmo tempo independentes e interligados, como a relação fornecedor-empresa-cliente (NOVAES, 2004); - Permeia qualquer tipo de negócio, seja ele grande ou pequeno, de inúmeros segmentos de mercados diferentes e diversas localidades e se adapta às necessidades dos participantes do negócio, podendo transformar percepções, mudar objetivos e se conformar aos mais diversos contextos (MAGALHÃES; NILSON; RODRIGUEZ, 2015). 	
	Transporte Logístico	<ul style="list-style-type: none"> - O transporte é a primeira e mais importante atividade da logística (BALLOU, 2007); - O transporte é o deslocamento de bens e/ou serviços do fabricante ao usuário final, cujo objetivo é realizar entregas rápidas, seguras, pontuais e rentáveis, mostrando a ele a imagem de uma empresa acessível, confiável e segura (DIAS, 2006); - O transporte dentro de logística deve atender dois requisitos básicos: assegurar, no devido tempo, a capacidade requerida para transportar a quantidade de produtos e materiais requeridas pelos clientes, e assegurar que a compatibilidade entre diversos transportadores que são usados neste processo esteja de acordo com as características destes materiais e produtos (BASANU; TELEAS; ARMEANU, 2011); - A importância do transporte está na sua capacidade de geração de valor de lugar, tanto em nível de serviços aos clientes quanto em sua contribuição na formação de custos e, assim, uma parcela importante da competitividade empresarial reside na correta elaboração e implementação de estratégias de transporte, com maior ou menor impacto, dependendo do tipo de negócio (MARTINS, 2011); 	<ul style="list-style-type: none"> - Entre as atividades, funções da logística que você citou anteriormente, na sua opinião, qual (s) é a mais importante? Por que? - Na sua opinião é o que é exatamente essa atividade que você citou, qual o objetivo dela? Quais as tarefas? - Na sua opinião, quais os requisitos básicos pra desempenhar bem estas tarefas? - Na sua opinião qual a importância do transporte para a empresa como um todo, no escopo da estratégia? - Mas por que é tão importante? O que está por trás desta importância do transporte? - Mas na sua opinião o cliente percebe todo esse trabalho que vocês têm com essa questão do transporte? - Mas como que você sabe que ele percebe? Existe algum jeito de saber que ele percebe? - E na sua opinião esse cuidado todo com o transporte é importante pro cliente?

			<ul style="list-style-type: none"> - Caso sim perguntar: Como você sabe que ele é, tem algum sinal disso? Quais são? - Na sua opinião qual o grau de importância do transporte na decisão do cliente em comprar ou não um produto do seu site? - E o contrário, o que pode fazer com que o cliente não perceba todo esse cuidado com o transporte do produto como algo de importância?
<p>b) descobrir como se caracterizam os custos logísticos e em quais funções/atividades logísticas as empresas varejistas de <i>e-commerce</i> reduzem custos;</p>	<p>Custos Logísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - O gerenciamento da logística normalmente enfatiza a possibilidade de atingir eficiência através da minimização dos custos logísticos (BORBA; GIBBON, 2010); - Controlar os custos logísticos é fundamental para a obtenção de vantagem em produtividade e vantagem em valor para o cliente (NOVAES, 2004); - Custos logísticos dizem respeito a custos com movimentação de produtos entre diversas localidades, na quantidade certa, no tempo certo e nas condições combinadas (TAVASSZY; RUIJGROK; THISSEN, 2003); - O custo total logístico envolve a otimização de transporte, armazenagem, inventário, processamento de pedidos e sistemas de informação e custo decorrentes de lotes, mas ao mesmo tempo busca resultados econômicos, se esforçando para minimizar custos desnecessários (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998); - A determinação das medidas de desempenho das atividades logísticas é um desafio contínuo para todas as organizações e as razões para isso são várias (NOVACK; THOMAS, 2004); - Existe uma dificuldade na separação entre custo e despesa (MARTINS, 2000); - Um dos problemas dos sistemas convencionais de custeio é o fato de agruparem custos em categorias genéricas, o que impede uma análise mais detalhada e dificulta a identificação de possíveis negociações dentro do sistema logístico (LOPÉZ, 2005); - Ainda não existe um modelo que mensure de forma integrada, tanto os custos de suprimento quanto os custos de distribuição, portanto a contabilidade de custos no espaço da gestão da cadeia de suprimentos não permite uma visão geral dos custos logísticos (BORBA; GIBBON, 2010); 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião qual o principal fator em fazer o gerenciamento logístico ser eficiente? - Existe alguma forma de medir o desempenho das atividades logísticas? Como vocês medem? É fácil ou difícil medir? Qual atividade da logística é mais difícil de medir? - Qual o papel/importância deste fator de controlar/ gerenciar os custos da área logística? E por quê? - O que são os custos logísticos aqui na sua empresa? Como eles se caracterizam, quais seus principais elementos, pontos que os envolvem? - Na área logística aqui de vocês o que vocês consideram custo, despesa e gasto? - Como vocês fazem essa separação? É fácil ou difícil fazer? Se difícil, por quê? - Vocês utilizam algum modelo de custeio? Qual? E como e por que escolherem este modelo? Foi fácil ou difícil escolher? Se difícil, por quê? - Das atividades da logísticas que você citou anteriormente, qual é que mais gera custo aqui pra sua empresa? Por quê? - Vocês tentam reduzir o custo com os transportes? Como?

		<ul style="list-style-type: none"> - As principais formas de custeio na área logística são por absorção, custeio variável, custeio direto, e, atualmente bastante disseminado no meio empresarial e, principalmente na logística, o custeio baseado em atividades – <i>activity-based costing</i> (ABC) (FARIA; COSTA, 2015); - A manutenção de estoque e de transporte são os principais custos da logística empresarial, correspondendo de 80% a 90% de todos os gastos (BOWERSOX; CLOSS, 2001) - O gasto com transporte pode chegar a um ou dois terços dos custos logísticos totais, sendo um dos principais fatores desse dispêndio o frete (FARIA; ROBLES, 2002); - O atendimento às necessidades especiais dos clientes e a própria relação com os clientes são fatores que influenciam nos custos com transporte logístico (MARTINS 2011); - O custo do transporte e serviço ao consumidor são os dois critérios de desempenho mais utilizados na avaliação da eficácia do sistema logístico (MENTZER; KONRAD, 1991); - O custo com transporte corresponde todo o gasto necessário para atender o pedido dos consumidores (BORBA; GIBBON, 2010); - No Brasil, 90% das atividades logísticas terceirizadas se referem ao transporte de mercadorias, portanto, dentro deste emergente setor os prestadores de serviços logísticos de transporte são aqueles que recebem maior destaque (BARROS, 2009); 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião como essa redução de custos com o transporte se relaciona com as necessidades dos seus clientes? - Agora pouco você falou sobre o atendimento ao cliente ser um fator importante nesse cuidado todo com o transporte, agora me diz uma coisa, como que esse desejo de atender bem os clientes se relaciona com o fato de que os custos com os transportes são uns dos mais altos? - Existe aqui na sua empresa alguma tentativa de equilibrar estes dois fatores: custo com transporte x atendimento ao cliente? - Ah... então explica pra mim como que vocês fazem pra equilibrar isso? - Tá... mas mesmo com esse equilíbrio, na sua opinião, aqui na sua empresa tem algum fator pesa mais, o cliente ou o custo com o transporte?
<p>c) verificar como as empresas varejistas de <i>e-commerce</i> enxergam a terceirização, por que e que atividades mais terceirizam e quais são as principais vantagens, desvantagens e riscos;</p>	<p>Terceirização</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Os custos que envolvem os processos logísticos demandam investimentos elevados demais para serem feitos internamente, o que contribuiu para a ascensão dos prestadores de serviços logísticos (PSL) e prestadores de serviço logístico de transportes (PSLT), afinal a interação entre eles e os embarcadores (empresas que demandam o serviço) pode ter diferentes níveis, desde a contratação de um serviço de transporte ou armazenagem até mesmo a solução completa para as atividades logísticas da empresa e, por isso, terceirizar significa transferir a alguém não subordinado à matriz a função de transporte, no todo ou em parte, e assim sendo, a expressão é mais do que uma palavra vazia, é um processo altamente complexo de maestria, uma confirmação da competência de uma empresa (MOURA, 1999); - A decisão de terceirizar é estratégica para a maioria das empresas, pois envolve a ponderação da possível redução de custos em relação às consequências de uma perda no controle sobre o produto ou serviço (CRISAN; BUTILCA; SALANIA, 2011); 	<ul style="list-style-type: none"> - Na sua opinião, o que é a terceirização, e qual o papel dela na área logística de vocês - Quais atividades logísticas vocês mais terceirizam? Por quê? - É simples terceirizar os transportes? Por quê? - Na sua opinião quais as principais vantagens de terceirizar o transporte de seus produtos? - E sobre as desvantagens, tem? Quais são? - Tem risco também? Quais? - Na sua opinião tem alguma forma de reduzir essas desvantagens e riscos? - É caro ou barato terceirizar os transportes? Reduz mesmo os custos? Como vocês medem isso?

		<ul style="list-style-type: none"> - Terceirizar o transporte significa transferir a alguém não subordinado à matriz a função de transporte, no todo ou em parte, e assim sendo, a expressão é mais do que uma palavra vazia, é um processo altamente complexo de maestria, uma confirmação da competência de uma empresa (MOURA, 1999); - No Brasil, o principal motivo apontado para terceirização é a redução de custos, focar o <i>core business</i>; aumentar o serviço logístico; mais eficiência em atividades operacionais; reduzir investimento em ativos; e ser mais flexível nas operações logísticas (BARROS, 2009); - Os principais riscos são a dependência de fornecedores, ter que lidar com os problemas de fornecedores e seus eventuais desempenhos insatisfatórios, aumento de custos, perda de atividades e competências centrais, perda de coerência interna (ALTLAY; 2002); - Entre as desvantagens está o aumento dos custos gerados pelo controle das atividades dos PSLs e PSLTs; aumento da complexidade do sistema devido à necessidade de uma coordenação mais estreita entre a organização/prestador/cliente e a perda parcial da flexibilidade do serviço final a seus clientes (DEEPEN, 2007). 	
<p>d) entender como é e quais os principais elementos do processo de seleção, escolha e contratação dos prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLTs);</p>	<p>Prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sete grandes dimensões dos critérios de seleção de PSLs de transporte: Confiança no transportador; Resposta rápida no ciclo de entrega; Prestígio do transportador; Oportunidades financeiras e flexibilidade para consultas do cliente; Confiança e qualidade do gerenciamento de operações e ciclo de entrega; Facilidade de colaboração; Recebimento e acompanhamento rigoroso (AKTAS; ULENGIN; ONSEL, 2007); - É necessário ter cuidado antes da contratação, e é importante sempre avaliar o potencial do relacionamento e da forma como ele será conduzido (FLEURY ET AL. 2003); - É de suma importância estabelecer critérios para mensurar os dados do nível de serviço, observando o desempenho e o fluxo de informações, como nível de estoque, entrega no tempo certo, avarias, pedidos <i>on time in full</i> (Otif), além de elaborar documentos gerenciais estratégicos e promover melhorias contínuas (NOVAES, 2016). - Os fatores considerados mais influentes na decisão de contratar PSLT eram apenas tempo e flexibilidade; mas, hoje, com as mudanças do mercado, qualidade e custo do serviço se tornaram os mais significativos (BANOMYONG; SUPATN, 2011; WILDING; JURIADO, 2004); - O preço do serviço e a redução de custos são os elementos com maior peso para contratar um PSLT (SPENCER ET AL.1994). 	<ul style="list-style-type: none"> - Como vocês selecionam estes PSLT? Vocês os procuram ou eles procuram vocês? Como que funciona isso? - Esta seleção que vocês fazem tem algum custo? Quais? Gasta muito ou pouco pra achar e selecionar estes PSLT? - E a escolha, como vocês escolhem? É difícil ou fácil escolher? Que critérios vocês usam pra escolher estes PSLTs? - E nesta parte de escolha, tem custo? Gasta muito ou pouco pra achar e escolher estes PSLTs? - E essa fase da escolha tem alguma relação com o as necessidades dos seus clientes? Se sim: explica pra mim. - E na sua opinião qual o grau de importância do seu cliente nessa escolha? - E na sua opinião, aqui na sua empresa, o que conta mais pra escolher esse PSLT?

			<ul style="list-style-type: none">- E a contratação? Como vocês fazem? Como é o processo? Tem contrato? Tem exclusividade?- Vocês medem os benefícios que o PSLT contratado trás para a empresa? Como? É fácil ou difícil medir?- Vocês gastam pra medir estes benefícios? O que envolvem tais gastos? É barato ou caro?
--	--	--	--

Fonte: o autor desta pesquisa (2018)

6. TRATAMENTO DOS DADOS COLETADOS

Devido à grande quantidade de informações provenientes das entrevistas realizadas, foi necessário reduzir esse volume explorando interpretando os significados para conseguir responder ao problema de pesquisa, por isso, foi adotada a análise de conteúdo como a técnica de tratamento, interpretação e análise dos dados. A análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos (BARDIN, 2006). A escolha da técnica de análise de conteúdo é coerente com o objetivo deste estudo, uma vez que ela é usada para fins exploratórios (VERGARA, 2007). Dessa forma, neste estudo, foi utilizada a análise categorial, por meio da construção de categorias e reagrupamento de elementos semelhantes descritos nas transcrições. A categorização é desenvolvida pela operação de classificação dos elementos seguindo critérios determinados de exaustividade, exclusividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade (RICHARDSON, 1996).

Na categorização, Bardin (2006) afirma que existem três tipos de grade de análise: aberta (categorias definidas no decorrer do trabalho); fechada (categorias definidas antes); mista (definindo-se categorias prévias e a readequação dessas categorias durante a pesquisa). Neste estudo a grade análise escolhida será aberta. A análise de conteúdo foi realizada a partir de três fases propostas por Bardin (2006) conforme detalhado abaixo:

- I. identificação de pontos-chave: realizou-se após a leitura criteriosa do material resultante das transcrições das entrevistas;
- II. formação das unidades de significado: foram identificados os elementos intermediários da análise, denominados de unidades de significado. As perguntas do roteiro de entrevistas foram usadas como predefinição dos códigos para a análise, que permitiram a escolha das palavras, expressões e períodos mais citados pelos sujeitos, compondo assim, unidades semânticas agrupadas por similaridade de sentidos;
- III. formação de categorias: nesta etapa, foram agrupadas as unidades de significados com o objetivo de criar uma matriz de categorias concedendo dessa forma a categorização. As categorias são, de acordo com Bardin (2006), rúbricas ou classes que reúnem um grupo de elementos (unidades de significado) sob um título genérico, em função das características comuns desses elementos. Para a definição das categorias, realizou-se o agrupamento por meio critérios semânticos, sintáticos, léxicos e expressivos conforme indicado por Richardson (1996). Esse processo foi feito através de leituras horizontais de respostas de cada um dos entrevistados, dadas a cada pergunta do roteiro.

7. PROCESSO DE OBTENÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção foi destinada a exibir exemplos das etapas do tratamento dos dados provenientes das entrevistas com os nove executivos de empresas de varejo eletrônico.

A análise de conteúdo foi dividida nas três etapas propostas por Bardin (2006) (exposta no capítulo anterior 6) que visam a identificação de 1) pontos-chave; 2) formação das unidades de significado; 3) formação das categorias. Com a meta de simplificar a interpretação e organização dos dados qualitativos na sistematização exigida por Bardin (2006), desenvolveu-se um esquema próprio de organização dos dados pela ferramenta do Microsoft Office, o Excel, para realizar o tratamento dos dados. A próxima subseção mostrou cada etapa do tratamento dos dados e além de quadros que exemplificam cada uma delas.

7.1. Etapas e exemplos

Na primeira etapa do tratamento dos dados, para se obter as palavras, expressões e pontos-chave mais citados, o pesquisador procurou, selecionou, copiou e colou, da entrevista transcrita de cada um dos nove entrevistados, as palavras, expressões, períodos e trechos mais citados sobre cada objetivo específico, separadamente, em planilhas do Excel. O Quadro 8 exemplifica essa etapa mostrando um pedaço da tabela da planilha referente aos objetivos específicos a e b desta pesquisa:

Quadro 8: Etapa 1 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)

B) Descobrir como se caracterizam os custos logísticos e em que funções / atividades logísticas as empresas varejistas de ecommerce reduzem custos	
Trecho / palavras chave	Entrevistado
acuracidade do estoque;; armazenagem;operação cross-docking; importação; logística reversa;compras;entrada no estoque entrega; separação; recebimento da mercadoria; ; embalagem; inventario:faturamento; expedição; suprimentos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9
gestão da informação; planejamento; controle de custos; relacionamento com o PSLT;controle do sistema; acompanhamento dos SLArelacionamento pessoal com o cliente;negociação;desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de desempenho; escolha do PSLT; gerenciamento de risco; mensuração da satisfação do cliente; tecnologia; transporte; orçamento; ; auditorias de processos;; medição da experiência de compra do cliente; controle de custos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados desta pesquisa (2018)

Posteriormente, na segunda etapa do tratamento dos dados, conforme indicado por Bardin (2006), as palavras, expressões, períodos e trechos foram aparelhados por ordem de proximidade, ou seja, similaridade, e partir daí estas palavras/trechos/pontos foram devidamente organizados por ordem de semelhança e assim foi possível criar as unidades de significado, elucidadas pelo Quadro 9, que mostra uma parte dessa etapa com as unidades de

significado criadas sobre as principais funções/atividades da área logística nas empresas de *e-commerce* as quais os entrevistados trabalham. Essas unidades de significado responderam uma parte do objetivo específico “a” desta pesquisa.

Quadro 9: Etapa 2 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)

A) Entender o papel da logística e averiguar quais são as principais atividades logísticas das empresas varejistas de e-commerce		
B) Descobrir como se caracterizam os custos logísticos e em que funções / atividades logísticas as empresas varejistas de e-commerce reduzem custos		
Trecho / palavras chave	Entrevistado	Unidade de Significado
armazenagem; importação; logística reversa;compras; entrega; separação; operação cross-docking; recebimento da mercadoria; entrada no estoque; embalagem; inventario;acuracidade do estoque; faturamento; expedição; suprimentos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9	US1 - Atividades operacionais
planejamento; controle de custos; controle do sistema; desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de desempenho; escolha do PSLT; relacionamento com o PSLT; gerenciamento de risco; mensuração da satisfação do cliente; relacionamento pessoal com o cliente; negociação; tecnologia; transporte; orçamento; gestão da informação; auditorias de processos; acompanhamento dos SLA; medição da experiência de compra do cliente; controle de custos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9	US2- Atividades estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados desta pesquisa (2018)

Na terceira e última parte do tratamento de dados deste estudo, assim como recomenda Bardin (2006), criou-se categorias a partir do agrupamento das unidades de significado similares, ou seja, parecidas entre si e que significaram algo que remeteu a resposta de um objetivo específico. O Quadro 10 exibe a categoria formada pelo agrupamento das duas unidades de significado.

Quadro 10: Etapa 3 do tratamento dos dados conforme Bardin (2006)

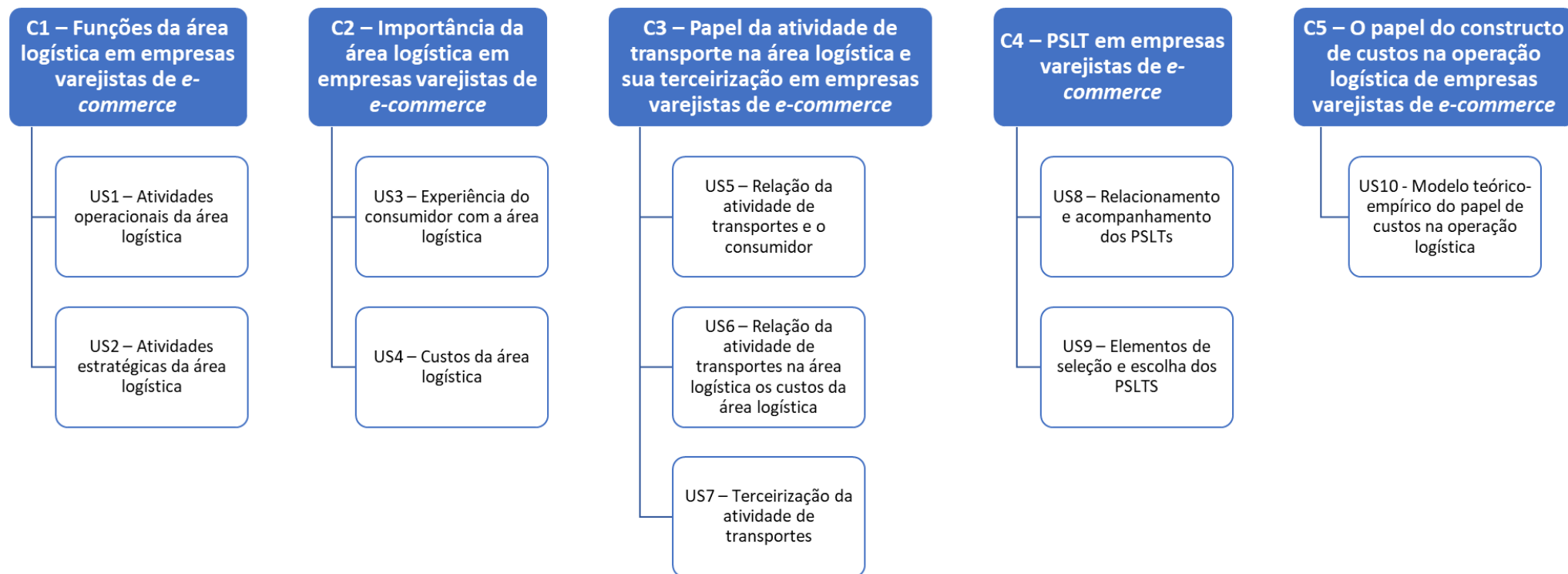
A) Entender o papel da logística e averiguar quais são as principais atividades logísticas das empresas varejistas de e-commerce			
B) Descobrir como se caracterizam os custos logísticos e em que funções / atividades logísticas as empresas varejistas de e-commerce reduzem custos			
Trecho / palavras chave	Entrevistado	Unidade de Significado	Categoria
armazenagem; importação; logística reversa;compras; entrega; separação; operação cross-docking; recebimento da mercadoria; entrada no estoque; embalagem; inventario;acuracidade do estoque; faturamento; expedição; suprimentos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9	US1 - Atividades operacionais	C1 - Funções da área logística
planejamento; controle de custos; controle do sistema; desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de desempenho; escolha do PSLT; relacionamento com o PSLT; gerenciamento de risco; mensuração da satisfação do cliente; relacionamento pessoal com o cliente; negociação; tecnologia; transporte; orçamento; gestão da informação; auditorias de processos; acompanhamento dos SLA; medição da experiência de compra do cliente; controle de custos	E1; E2; E3; E4; E5; E6; E7; E8; E9	US2- Atividades estratégicas	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados desta pesquisa (2018)

8. INTERPRETAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo de interpretação e análise de dados qualitativos direciona os pesquisadores a interpretarem e extraírem o significado dos dados que foram coletados e posteriormente tratados. Nessa intenção, apresentam-se nesta seção o modelo de categorização criado a partir do tratamento dos dados coletados no campo, o qual o procedimento foi explicado detalhadamente por uma passo a passo descrito nos capítulos seis e sete. Assim, o Quadro 11 explicita, a partir dos objetivos específicos propostos, um modelo operacionalizado de categorização que guiou as análises e a discussão dos resultados deste estudo.

Quadro 11: Modelo operacionalizado de categorização após o tratamento dos dados



Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa (2018)

Nas subseções que seguiram neste capítulo foram exibidas as interpretações e análises bem como a discussão dos resultados, de cada uma das cinco categorias do modelo exibido no Quadro 11.

8.1. Categorias um e dois: funções e importância da área logística em empresas varejistas de e-commerce

Os dados apresentados nas duas primeiras categorias desta pesquisa trouxeram elementos relacionados às atividades logísticas bem como suas correlações com custos logísticos e a experiência do consumidor com a área logística dessas empresas.

A primeira categoria foi denominada de Funções da Área Logística em empresas varejistas de e-commerce. Essa categoria foi desenvolvida a partir da junção das unidades de significado Atividades operacionais da área logística (US1) e Atividades estratégicas da área logística (US2).

Sobre a unidade de significado Atividades operacionais da área logística, os executivos entrevistados mencionaram principalmente elementos referentes a tarefas do dia a dia da área logística como, compras, recebimento da mercadoria entrada no estoque, armazenagem; faturamento, separação e embalagem, como relatou o sujeito 9: *“A parte do armazém, da expedição e do faturamento e a área de suprimentos que também cuida dos níveis de estoque tem um time menor que cuida destas tarefas do dia a dia”*. Os relatos dos entrevistados 6 e 4, respectivamente, também comprovam tais elementos como atividades operacionais: *“Fazemos internamente as partes mais operacionais que são de fato separar o pedido, fazer a expedição”*; *“Basicamente nossas atividades são a coleta dos pedidos emissão da nota e agenda transporte. Nesta parte da operação logística aqui não tem nada muito fora do padrão.... É bem simples mesmo”*.

O sujeito 3 complementa explicando um pouco mais sobre essas atividades mais operacionais:

Aqui na minha empresa a gente tem uma área de logística própria que faz as coisas mais básicas, com os nossos funcionários o pessoal da expedição que é responsável pelo recebimento dos produtos no CD e também a parte de embalar os produtos faturar e passar os produtos para o operador Logístico que vai entregar. E3

Ainda sobre essas atividades da área logística relatadas como operacionais, o sujeito 5 complementou comentando que, na sua percepção, mesmo as tarefas mais simples são importantes, como pode-se perceber em sua explicação sobre essa questão:

A gente recebe a mercadoria comprada do fornecedor, dá entrada nestes itens, armazena estes itens e aí você tem a separação. Eu tenho um time de recebimento,

armazenagem e separação porque dependendo do formato de trabalho que você trabalha, dependendo do pedido, vai ser uma certa área que irá atendê-lo e aí tem outras atividades como faturamento, embalagem, inspeção e um time de inventário que é muito importante porque a gente trabalha com muitos itens nosso CD que é muito grande então a gente precisa acuracidade do nosso estoque, então até estas atividades tem sua importância. E5

A explicação do entrevistado 5 acima mostrou que essas atividades no escopo da área logística em uma empresa varejista de *e-commerce* são muito importantes, porém entre elas os afazeres mais relevantes que os sujeitos citaram foram a separação, embalagem e a entrega, porque são as etapas finais depois de todo o processo logístico da empresa. Tais procedimentos aparentemente se relacionam com a satisfação/experiência do cliente e os custos dessas empresas, pois, quando indagados sobre quais seriam os elementos mais importantes para que um cliente compre em seu *site*, os entrevistados falaram principalmente sobre esses fatores como apontou a fala do sujeito 2: *“Eu acho que tem a ver com você entregar o produto sem avaria”*. Sobre esse ponto da experiência e satisfação do cliente, o executivo 1 corrobora com o 2, dizendo que *“O cliente dá valor ao fato do produto não chegar avariado e é isso que os estudos mostram do ponto de vista da experiência”*. Ademais, esse entrevistado ressaltou, em sua fala, também a questão do impacto em custos ao mencionar que a entrega, se feita de forma errada, *“Impacta demais, pois influência na nossa margem de contribuição, porque nós aqui sofremos uma pressão muito forte por margem de contribuição também”* (E2).

Ao longo das entrevistas, foram identificados nas falas entrevistados, pontos relacionados às funções da logística, que por conta de sua visibilidade face ao cliente e impactos em custos, aparentemente podem ser considerados estratégicos. Tais elementos deram origem a segunda unidade de significado (US2) desta pesquisa, denominada de Atividades estratégicas da área logística. Entre essas atividades, destacaram-se fundamentalmente: uso de tecnologia e sistemas; logística reversa; satisfação e experiência do cliente; planejamento; controle; orçamento; desenvolvimento e acompanhamento de indicadores de desempenho; e transporte.

A fala do entrevistado 8 – *“A parte de TI também tá dentro da parte de operações logísticas”* – comprova que a tecnologia foi citada pelos entrevistados como uma atividade chave da logística, do ponto de vista do suporte ao atendimento ao cliente, mas principalmente por conta do controle de atividades internas na empresa relacionadas ao controle e busca de oportunidade em custos. A narrativa do sujeito 5 explicita tal fato: *“Cara aqui na empresa a gente utiliza muito a tecnologia. A gente foi construído uma reputação investindo muito em sistemas desenvolvidos com o time de tecnologia que controla tudo”*.

“A logística reversa aqui também é um ponto muito importante” (E5), uma vez que ela só existe quando uma parte do processo, referente à separação, embalagem ou entrega, deu errado, como indagou o sujeito 3: “Se o produto chega lá danificado vai gerar uma reversa para gente”. E quando esses erros acontecem, “Isso entra no custo da reversa e mexe com toda estratégia, todo planejamento” (E3), portanto, de acordo com os sujeitos desta pesquisa, existe um custo adicional quando há logística reversa, como a narrativa do executivo 7 explicou:

Se eu enviar um produto lá para o Ceará e o produto chegar avariado o cliente vai devolver só que eu gastei para entregar lá no Ceará vou gastar para voltar aqui depois eu gastar de novo a levar outro produto fruto da reversa que me gerou. E7

Como exibido na fala do sujeito 7 acima, pôde-se entender que, de acordo com os sujeitos desta pesquisa, essa questão da importância da logística reversa se relaciona principalmente com os custos atrelados a ela, como comprova também a explicação do entrevistado 3:

Você pode ter muito problema no seu orçamento porque você pode estourar o seu orçamento e perder toda a margem do seu produto além de estragar toda experiência com cliente se você tiver que fazer por exemplo uma logística reversa. Por isso, hoje eu tenho um gestor que só cuida da logística reversa aqui. E3

Com relação ao planejamento, controle e orçamento, os executivos mostraram que essas atividades são fundamentais para a operação logística, por isso, na maioria das empresas em que os entrevistados desta pesquisa trabalham, existe uma área de planejamento dentro da área logística. Essa área é responsável por todas essas atividades citadas. A narrativa do sujeito 5 evidenciou este fato:

A gente um gestor responsável pela área que faz o planejamento logístico. Ele recebe as demandas da área de planejamento comercial, e como temos 2 CDs a gente planeja em qual deles que a gente vai receber esse produto em qual região que a gente vai vender, isso para a gente poder entender as demandas de compra capacidade estrutura. Então essa área ela é muito importante, este gestor suporta outros gestores, ele tem um time de analistas que fazem o controle das demandas, analisam o orçado versus o realizado da área e também ajudam os gestores do CD a projetarem os volumes e a estrutura necessária para cada operação no caso de sazonalidade de black friday por exemplo. E5

Ao longo das entrevistas, os executivos deixaram aparente que as atividades estratégicas, ao que parece, têm uma forte relação com a experiência e satisfação do consumidor, mas principalmente com os custos que envolvem entregar essa experiência e satisfação, posto que esses custos podem modificar a estratégia da empresa:

A principal função que a logística desempenha aqui no e-commerce é fazer com que os itens cheguem até o nosso consumidor no tempo e no prazo corretos para que o consumidor tenha uma boa experiência, com o produto correto que ele comprou e com prazo, mas apesar disso, obviamente, por ser um gargalo na nossa operação por conta dos custos que envolvem tudo isso. É comum a gente acabar ultrapassando o custo orçado e planejado por conta disso. Então a logística é essencial para manter saudável o nosso orçamento, planejado dentro da Estratégia. E3

Na sequência da fala citada acima, o entrevistado 3 indicou como uma das principais funções da logística, o transporte, em função da influência na experiência de compra do cliente, de forma que o produto escolhido chegue no prazo correto e nas condições negociadas ao destino final. No entanto, esse sujeito colocou em relevância também o controle dos custos das atividades logísticas de forma que caibam dentro do orçamento desenhado na estratégia da empresa, como foi demonstrado na fala do sujeito 5 há dois parágrafos acima. Ademais, o executivo 1 ressaltou a explicação do sujeito 5 sobre o planejamento e controle e complementou também a fala do sujeito 3 dizendo que *“O controle e planejamento, ou seja, gerenciamento logístico, serve para garantir que trabalho está sendo bem executado e para encontrar oportunidades de redução de custo”*. Seguindo essa linha de pensamento e fechando esse ponto de as atividades citadas se relacionarem com a estratégia das empresas, o executivo 5, ressaltou o caráter estratégico de tais atividades:

A logística é muito importante e para isso a gente fala aqui na empresa que a logística é o coração do negócio. Então é muito importante você ter área logística boa porque você depende dela. Porque o serviço do e-commerce depende da logística. Em outros tipos de empresas você olha a logística como centro de custos, e não como algo estratégico e com isso você acaba prejudicando muito a sua estratégia do seu business. E5

Encerrando essa unidade de significado que concatenou os elementos das atividades estratégicas da logística em empresas de *e-commerce*, os entrevistados desta pesquisa, realçaram a proeminência das atividades de transporte como sendo as mais importantes, pois, trata-se *“Da entrega do produto para o cliente final”* E6, assim, *“O transporte é a área mais importante, por causa do custo”* (E7), já que *“Na maior parte das empresas de e-commerce o transporte por conta da margem de contribuição, acaba sendo um fator crucial”* (E1). Ao que tudo indica, por conta dos fatores citados pelos entrevistados 6, 7 e 1, todas as empresas desta pesquisa apontaram que tem áreas e gestores especializados que gerenciam especificamente a área de transportes, como autenticou o sujeito 3 em sua fala: *“Eu tenho um gestor de transporte*

que é um cara muito importante porque vai cuidar da parte de frete de custo de frete indicadores de frete indicadores de entrega tudo relacionado ao transporte”.

No que diz respeito às funções da logística nas empresas varejistas de *e-commerce*, por meio dos resultados desta pesquisa, notou-se que essas atividades estão concentradas basicamente em dois grandes blocos: atividades operacionais e atividades estratégicas. Estes achados corroboraram com os resultados da pesquisa de Fleury e Rodrigues (2003) sobre a existência de uma forte correlação entre as atividades operacionais da logística e as estratégicas, estas últimas são justamente as atividades que os autores citam como aquelas que necessitam de um alto grau de sofisticação.

Contudo, as tarefas indicadas como sendo operacionais, pelos entrevistados, diferiram daquelas que Fleury e Rodrigues (2003) elencaram, pois, de acordo com esses autores, o controle e mensuração de desempenho, através de indicadores, adoção e administração de tecnologias e sistemas, bem como o desenvolvimento de relações operativas outros membros especificamente a contratação de operadores logísticos, são atividades da logística consideradas como operacionais.

Apesar de operacionais as atividades da área logística que surgiram nesta pesquisa se mostraram extremamente importantes nas empresas varejistas de *e-commerce* deste estudo, posto que os achados demonstraram que elas se relacionam com os custos dessas empresas além da satisfação dos clientes, concordando dessa forma com a afirmação de Christopher (1997) o qual indica que é através do gerenciamento logístico que as necessidades dos clientes são satisfeitas e assim as empresas podem alcançar o sucesso no mercado em custos e diferenciação.

Outro ponto considerável foi que a logística reversa se apresentou como um ponto de convergência entre os dados da presente pesquisa e a teoria de Chaves e Alcântara (2009), que afirma o caráter eminentemente estratégico da atividade, posto que atende as finalidades de retorno econômico e financeiro, mercadológico, regulatórios e de imagem corporativa relacionada à sustentabilidade.

No entanto os resultados da pesquisa em análise vão além do exposto no estudo de Chaves e Alcântara (2009), posto que a logística reversa se mostrou importantíssima por conta dos custos adicionais gerados em função de sua ocorrência, seja em função de alguma falha inerente ao processo ou pela simples vontade do cliente de retornar o produto. Assim uma logística reversa rápida e assertiva vai ao encontro à um importante objetivo estratégico nas empresas de comércio eletrônico desta pesquisa, pois influencia totalmente a formação dos custos dessas empresas, já que o correto manejo da logística reversa pode evitar ou reduzir custos logísticos e atender as expectativas dos clientes por preços menores.

Srivastava (2007) sustenta que o desafio de integrar as atividades de logística reversa à gestão da cadeia de suprimentos é estratégico, posto que o custo da operação logística em si tem um peso consideravelmente alto em se tratando de logística reversa, aumentando consideravelmente tais custos, por conta de sua complexidade. Da mesma forma, os resultados desta pesquisa demonstraram que tal fato é verdadeiro em empresas varejistas de comércio eletrônico.

Os dados obtidos nesta pesquisa confirmam os estudos de Sliwczynski (2008), ao constatarem que as atividades estratégicas da logística possuem papel fundamental, pois envolvem tarefas que auxiliam no atingimento de metas organizacionais através da composição de fatores que são cruciais para o atendimento e satisfação do cliente, posto que os entrevistados narraram predominantemente os seguintes fatores: custo, qualidade, tempo e flexibilidade.

Ademais, corroborando com os achados de Schmidt, Wilbert e Wilhelm (2000) sobre o entendimento de que custo é um fator crucial para o atendimento da satisfação do cliente porque direciona a migração de muitas atividades logísticas de níveis operacionais ou táticos para níveis estratégicos, como é o caso dos transportes. Os altos custos dos fretes das transportadoras e das novas exigências dos consumidores relacionadas com a entrega de seus produtos fizeram muitas empresas varejistas de comércio eletrônico colocarem essa atividade no topo de suas estratégias. Nesse sentido, os resultados desta pesquisa estão em concordância com tal fato uma vez que a maioria dos entrevistados relacionaram a conexão com redução de custos de transporte como fator determinante para a satisfação dos clientes dada a característica estratégica da atividade logística de transporte.

Ao longo das respostas que formaram a primeira categoria da pesquisa, Funções da Logística, os entrevistados foram indicando também fatores que ajudaram na formação da segunda categoria deste estudo, chamada de Importância da Logística, que se consubstanciou em duas unidades de significado: Experiência do Consumidor com a Logística (US3) Custos da área logística (US4).

*“Quando a gente fala de experiência do cliente a área que mais entrega eficiência é a área logística, tanto em produto como em qualquer eventualidade numa logística reversa”*E1. No que se referiu a Experiência do consumidor com a área logística (US3), como comprovou a fala do sujeito 1, a área logística pareceu ter um papel muito importante, pois, é responsável por todo processo de entrega dos produtos aos clientes. Acerca desse ponto: *“Do ponto de vista de cliente, hoje em dia, o e-commerce tem tudo a ver com a experiência de compra e neste aspecto todo mundo está tentando se diferenciar”*(E1), já que *“Estas coisas básicas todo mundo tem que fazer (embalagem correta, colocar etiqueta certa no produto certo tipo, entregar no prazo*

correto) e se você falha você vai decepcionar muito cliente e até consertar esse cliente não foi para o saco” (E5).

Além da entrega, os sujeitos afirmaram que a tentativa de garantir a satisfação do cliente, proporcionado uma boa experiência também os motiva a fazer um bom gerenciamento, planejamento e controle das atividades logísticas, como mostrou o trecho da fala do entrevistado 3: *“Esse planejamento e controle é muito importante para você não perder a mão e garantir a satisfação do cliente”*. Ademais pelo que os entrevistados mostraram em suas falas, os clientes enxergam os esforços dessas empresas em fazer todo esse controle, gerenciamento, planejamento na logística, como disse o executivo 8 em sua fala: *“Tem cliente que demonstra que pode confiar na gente ele dá feedback para a gente e isso já é um grande benefício, um presente, é muito bom ouvir que a logística da nossa empresa funciona e agrega valor para o cliente”*.

O sujeito 3 ainda abordou a questão da recompra, ressaltando que *“Porque você está controlando todo esse processo você acaba minimizando possíveis riscos do consumidor não te avaliar bem e não comprar novamente”*. Dessa forma, a logística, ao que parece, apresentou ter suma importância no fator de recompra do cliente, ou seja, do consumidor voltar a comprar no site da empresa, como atestou o sujeito 3 em sua fala: *“Se ele voltou a comprar com a gente é porque a gente acredita que ele teve uma boa experiência e a gente sabe que no final a logística é uma das principais causas de ele ter voltado comprar com a gente”* (E3).

Ao que tudo indica, a relação da experiência do cliente com área logística nas empresas varejistas eletrônicas acontece basicamente por conta do tempo do prazo de entrega, qualidade do produto/embalagem entregue, como explicou o sujeito 3:

Seu cliente quer receber dentro do prazo acordado, ele receber o produto certo e o produto com a embalagem bonitinha sem avaria para que não tenha que ter o trabalho de mandar de novo para gente e gerar uma reversa. Além disso, o cliente ele tem conta em vários sites, e se isso acontecer com ele, ele vai comprar do concorrente não vai mais comprar com a gente. Então o cliente é muito importante, por isso que é primordial ter uma operação logística saudável, por conta do relacionamento, experiência e satisfação do cliente. E3

Portanto, conforme os executivos entrevistados, focar em proporcionar uma boa experiência e satisfazer seus clientes também é um ponto fundamental da área logística, como disse o sujeito 6 *“Eu preciso cuidar do meu maior patrimônio que hoje é o meu cliente”*. Mais uma vez este ponto foi reforçado na narrativa do executivo 5 que destacou:

A gente fala aqui na empresa que a logística é o coração do negócio, então é muito importante você ter área logística boa porque você depende dela, porque o serviço do e-commerce depende da logística, em outros tipos de empresas você olha a logística como centro de custos, e não como algo estratégico e você acaba prejudicando muito a sua estratégia o seu business. E5

Nesta US3, os entrevistados citaram também pontos que se associam com a área logística, como a questão da comodidade de comprar pela *internet*, mas principalmente o fator preço do frete de entre, como comprovou o executivo 6 em sua fala:

O cliente hoje compra pela internet por um fator que se chama comodidade a comodidade de estar em casa no seu sofá hoje ele busca a comodidade e ele busca empresas que ele tenha confiança, empresas que ele sabe que vai receber o produto certo na embalagem certa no preço que ele acredita que é justo. Dentro disso tem uma coisa muito importante também que é a expectativa do consumidor por exemplo se uma mãe compra uma fralda no meu site e a entrega está para o mesmo dia ou para o dia seguinte se eu furar com essa entrega ela vai ficar sem fralda isso vai deixar essa mãe super frustrada, e vai achar que a então por conta do nosso consumidor. Tudo isso a gente trabalha e controla bastante. E6

Ainda com relação a questão do preço do frete, apesar de buscar atender as expectativas de seus consumidores, os sujeitos desta pesquisa indicaram que a experiência do cliente com a logística da empresa aparentou estar fundamentalmente relacionada com o preço do frete que o cliente está disposto a pagar, como explicou o entrevistado 2 em sua narrativa:

Você tá no mundo de internet que tem milhões de empresas que tem um monte de produtos iguais ao seu e aí o cara pesquisa o preço, pesquisa o frete e às vezes você sabe que você não está melhor posicionada ali no canal de mídia ou com o melhor preço, mas o fato de você dar um frete grátis ou ter um frete menor, você consegue gerar a recorrência daquele cliente e aí você sabe que eu trabalho está dando certo. E2

Acerca dessa questão do frete e a experiência do consumidor, o executivo 9 concordou com o sujeito 2 dizendo que *“No final o que a gente quer é que o cliente nos enxergue como sendo uma loja que tem um preço justo mas que tem um frete e um prazo competitivo no final das contas é a forma que a gente tenta agradar o cliente”*.

Em consonância as narrativas acima, o frete que o cliente acha justo supostamente depende de *“Ter um custo competitivo na operação, vai trazer uma boa experiência pro cliente, porque para o cliente, não é só a experiência da compra, o prazo e o frete são hoje também são coisas que o cliente olha diretamente”* (E9). Ao que tudo indica, esse custo competitivo, segundo os sujeitos desta pesquisa, está na tentativa de redução de custos operacionais logísticos e melhoria de eficiência, para conseguir também satisfazer o consumidor, posto que

“Até mesmo a questão de redução de custo ela é muito embasada em atender o cliente porque ele também quer pagar um frete mais barato” (E2).

Comprovando a veracidade de todos os elementos citados na US3 (experiência do consumidor com a logística), a resposta do executivo 9 sobre a relação da satisfação e experiência do cliente com a área logística conclui esta unidade de significado:

Existe uma relação porque se no final das contas se o cliente não é bem atendido, a gente a não vai ter a recompra e aí a gente não vai ter bons resultados financeiros. (...) Como a gente precisa ter o custo sempre reduzido na operação de e-commerce, quando a gente consegue reduzir custo na operação, isso chega no cliente, e a gente vê pelo preço do frete que é uma variável muito importante pro nosso cliente e interfere totalmente no nosso volume de vendas. E9

A US3 evidenciou a proeminência da indicação pelos entrevistados de pontos relacionados a custos, mesmo quando eles relatavam sobre a experiência do cliente, portanto, na unidade de significado 4, foram exibidos os elementos que compõem os Custos da área logística (US4). Relativamente a esses elementos, os gestores entrevistados explanaram essencialmente sobre: redução de custos; eficiência e KPIs (indicadores de desempenho); margem de contribuição; competitividade; satisfação do cliente (como foi mostrado na US3) e custo *versus* qualidade; custo de transporte.

Em concordância a US3, *“Custos realmente é um fator muito importante” (E3). “O custo é o principal ponto da logística” (E3).* Portanto, nesta pesquisa, comprovou-se que o *“Primeiro ponto com essa tratativa (planejamento, controle e gerenciamento logístico) é você conseguir reduzir os custos e estes custos você tem que ter no planejamento e tem que bater certinho” (E6).*

Como mostrado no parágrafo acima, apesar da importância que os entrevistados dão para a experiência do consumidor com a área logística (US3), em empresas de *e-commerce*:

A principal motivação de desempenhar bem esta atividade é o custo. Ela tem um custo muito alto então se você não olha no detalhe todos os dias você compromete toda a rentabilidade do seu negócio e você e você vai ter prejuízo. Você tem que olhar todo dia e buscar a redução todo dia na logística. E8

“Em qualquer empresa você sabe que tem que conseguir gerenciar o custo manter os custos bem controlados” (E4), assim como explicou o executivo 4 sobre a importância do gerenciamento de custos, o entrevistado 8 ressaltou a importância do papel da logística dentro das empresas de *e-commerce* justamente por conta dos custos atrelados a ela: *“Eu costume*

dizer não é gasto (a logística) é na verdade uma tentativa de redução de custos e a gente é quem realmente contribui com o P&L da empresa (...)”.

Um dos fatores que compõem esta questão dos custos, citada no parágrafo acima, foi explanada pelos executivos como a busca por eficiência, pois, por meio da busca de oportunidades de redução de custos, essas empresas podem chegar ao nível de eficiência desejado/planejado, como explicou o sujeito 2 em sua fala: *“A gente precisa ter um gerenciamento logístico eficiente principalmente por conta das questões financeiras porque quanto mais eu gerenciar menor vai ser meu custo simples assim”*. O entrevistado 3 complementou: *“Esse planejamento e controle é muito importante para você não perder a mão da eficiência”*. Ainda, o executivo 6 comprovou tal fator comentando que *“Hoje o mais importante numa logística é você ser ágil então tem que estar no planejamento o custo bem apurado e uma eficiência no processo”*.

O empresário 5 foi mais a fundo e exemplificou, indicando a relação do controle de custos da atividade de transporte com novamente a experiência do consumidor e uma possível recompra. Esse sujeito demonstrou que, em sua empresa, o principal motivo em se fazer tal controle é o cliente, como apontou sua narrativa:

Se o cliente quer comprar o produto hoje para dar de presente aniversário hoje você promete que vai entregar lá e você não consegue, imagina a insatisfação do cara de no final do dia não ter presente para entregar. Esse cara não volta a comprar aqui então tudo isso que eu falo para você, pelo menos aqui na nossa empresa, é algo que a gente fala: cara o cliente precisa ter uma boa experiência e o básico todo mundo já tá fazendo e o que que a gente pode fazer além do básico para tentar surpreender, e isso tudo está relacionado com controle, porque você tem obviamente as despesas os custos que você tem que controlar que proporcionarão essa boa experiência de compra pro consumidor. E5

Pelo que os executivos apontaram em suas falas, existem indicadores de desempenho (KPIs) que ajudam na busca pela eficiência logística através da redução de custos, como atestou a fala do sujeito 8: *“Você tem que olhar todo dia, por isso que a gente tem todos esses indicadores para você fazer o controle de custos e não deixar nada fugir do seu controle e buscar a redução todo dia logística”*. O entrevistado 5 acrescentou dizendo que: *“A gente tem os indicadores mais gerenciais para ver se o nível do pedido está de acordo com o custo que teremos em entrega-lo”*.

Adicionalmente, o entrevistado 3 comentou sobre esses KPIs, citando também a questão da logística reversa que foi elencada na US3:

A gente tem indicadores por que a gente precisa saber qual é o retorno que a gente tem dentro de todo esse controle que a gente faz para não gerar, por exemplo, uma

logística reversa, provindo de algum outro erro, alguma ineficiência logística, que acaba acarretando em custos extras fora do planejado. E3

Novamente o entrevistado 5 colocou em pauta a questão da experiência do consumidor estar relacionada com o controle por meio do nível de serviço, mas desta vez também a relacionou com o desenvolvimento de KIPs para conseguir controlar adequadamente todos os pontos relevantes para sua empresa além de citar a importância de os indicadores de desempenho serem também adicionados aos *sellers* que vendem em seu *site*. Esse entrevistado explicou detalhadamente sobre esses pontos, inclusive, sobre a evolução deles em sua firma como mostra sua narrativa abaixo:

Olhando nosso histórico a gente olha e vê o que quem fez a empresa e a gente viu que primeiro veio a questão dos produtos que a gente está oferecendo e ninguém oferece, como os que você só encontrava em grandes Magazines. Daí em um segundo momento, a gente percebeu que o maior gargalo mesmo é o nível de serviço, o boca a boca do consumidor, dele falar para as outras pessoas que a gente entrega rápido, o produto vem certo, e isso foi algo que ajudou a empresa a ter credibilidade e chegar onde ela chegou. A gente vê aí grandes players entrando com o Marketplace mas com o nível de serviço inferior, porque quando você compara o nível do nosso serviço em determinada região e o preço de um frete, você vê que influencia na compra e que muitas vezes esse Player ele tá com a margem sacrificada porque ele já jogou o preço lá embaixo mas quando você pega o prazo de entrega que ele entrega para o consumidor é muito alongado. Então o que a gente faz aqui é que a gente viu os grandes players fazendo também é oferecer o serviço de controle da entrega sendo próprio esse serviço faz com que a gente controle a cadeia de entrega, então eu coloco o prazo que eu quero e o valor que eu quero cobrar ou não. A gestão passa a ser minha quando a gente fez essa alteração nosso site, mesmo nossos produtos não sendo nosso, saindo do nosso seller, mas o cliente vem por quem está controlando, que afinal é a nossa empresa, e aí conversão aumenta muito mais, isso é uma coisa comprovada. E aí você compara o seu nível de serviço com a sua credibilidade no mercado o nosso crescimento e ela relaciona isso com o cuidado com cliente. E5

A gente por exemplo começou a medir o comportamento do consumidor lá no carrinho e a gente percebeu que muitas vezes quando o cliente via que quem entregava era o Seller não era a gente ele desistia, quando a gente lançou esse serviço que mesmo sendo um produto do Seller, mas ele tem um selo de entrega da nossa empresa, com controle de serviço da nossa empresa a nossa conversão voltou a crescer novamente, então você tem que investir nisso, porque você traz conversão para sua loja. E5

Outro ponto relativo aos custos, indicado pelos entrevistados, é sua relação com o posicionamento competitivo da empresa, uma vez que “*Custos impacta na nossa competitividade no mercado*” (E1), além da margem de contribuição da empresa já que “*Custos primordialmente é um fator que influencia muito na margem de contribuição quando a gente olha o e-commerce hoje*” (E1). O lucro também foi citado como um elemento que está dentro da associação da importância da área logística por conta dos custos: “*A logística tem que reduzir custos e se estes custos planejados e batem certinho o lucro é certo, por que o lucro está atrelado a um planejamento um controle*”.

Sobre a competitividade, margem e o lucro, a fala do sujeito 9 atestou a existência e relevância desses componentes, pois, quando indagado sobre a importância de fazer o controle e gerenciamento logístico, ele explicou que:

É uma questão de visibilidade e competitividade. Para a companhia saber o que o está acontecendo é importante que seja feito um bom gerenciamento logístico. Além de ser crucial para tomada de decisão, conseguir tomar decisões operacionais corretivas rápidas (...) E principalmente para a empresa saber se de fato o resultado financeiro, a margem e o lucro planejado vão ser aqueles mesmos que ela estava esperando, se vai acontecer mesmo, vai depender muito se a logística vai conseguir entregar. E9

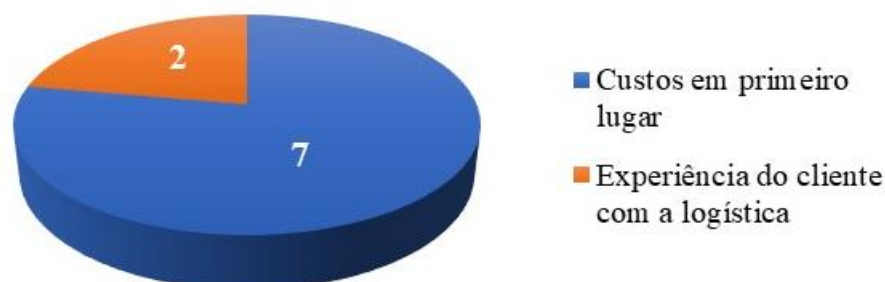
Os participantes desta pesquisa indicaram um viés mais forte sobre a questão dos custos, por conta dos fatores citados e também da saúde financeira da empresa, como comprovou a narrativa do executivo 8:

Essa atividade (logística) tem um custo muito alto, então se você não olha no detalhe todos os dias você compromete toda a rentabilidade do seu negócio e você vai ter prejuízo. Você tem que olhar todo dia por isso que a gente tem todos esses indicadores para você fazer o controle de custos e não deixar nada fugir do seu controle e buscar a redução de custo todo dia na logística. E8

“A logística e seu gerenciamento é o que salva a empresa” (E2). Assim como citado pelo sujeito 2, a respeito do grau de relevância e foco entre custos *versus* a experiência do cliente na área logística, o Gráfico 2, mostra a mensuração desse ponto, deixando claro que sete dos nove entrevistados indicaram que a preocupação em controlar e reduzir custos logísticos é o principal objetivo dessa área em empresas varejistas de *e-commerce*, e por essa razão a área logística das organizações desse setor é tão importante.

Gráfico 2: Razão da importância da área logística em empresas varejistas de *e-commerce*

Razão da importância da área logística em empresas varejistas de E-commerce



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados desta pesquisa (2018)

Embora tenha ficado nítido, por meio das falas dos sujeitos desta pesquisa que a importância da área logística em empresas de *e-commerce* está atrelada aos custos, assim como na US3, também foi abordado, pelos entrevistados, a questão da preocupação com a experiência do cliente, como explicou o executivo 2: *“Até mesmo a questão de redução de custo é muito embasada em atender o cliente”*. Esse sujeito ainda complementou citando que apesar da importância da tentativa de redução de custos, a empresa também precisa focar no cliente, pois, juntos, aparentemente, formam a base da estratégia no setor de varejo eletrônico: *“Custos é uma coisa que a gente toma muito cuidado no e-commerce e o cliente também. Esses dois principais aspectos são realmente o foco de toda a organização de setor”*.

Fundamentando-se na ideia da importância dos custos logísticos e também no foco ao cliente, confirmou-se que os entrevistados possuem certa preocupação em manter o equilíbrio entre esses dois fatores, pois eles caminham juntos, dado que todos os executivos entrevistados comentaram que *“Esses dois fatores estão conectados”* (E8), como ilustraram as palavras do sujeito 7: *“A gente tenta equilibrar os nossos custos dentro de um nível de qualidade (...) o cliente valoriza essa questão do frete”*. A respeito desse ponto, o executivo 9 ainda complementa dizendo que *“Com certeza você tem que ter uma relação de qualidade versus custos. Nem sempre o barato é o que vai nos atender melhor”*.

Para finalizar a segunda categoria dessa análise (Importância da logística em empresas varejistas de *E-commerce*), é necessário deixar claro que os executivos desta pesquisa, quando questionados quais são os principais custos logísticos em suas empresas, todos eles apontaram que no escopo dessa área, pelo fato de suas organizações dependerem *“Totalmente do transporte”* (E2), a atividade mais cara é justamente essa relatada pelo sujeito 2 (transportes). Uma outra afirmação do entrevistado 2 validou essa constatação, como sua explicação no trecho abaixo:

Sem dúvidas a atividade de transporte, porque nem sempre você consegue repassar o custo do transporte daquele produto no preço. Não tem como às vezes.... e por isso acaba sendo este, o maior custo que eu tenho hoje nesta área.” (...) O transporte hoje é o nosso segundo custo da empresa, o primeiro custo é a folha como um todo de funcionários e o segundo custo é o frete do transporte. E2

Ainda sobre esse ponto do transporte, o entrevistado 6 complementou a fala do executivo 2, ao narrar sobre a relação dessa atividade e a necessidade de terceirizá-la na tentativa de reduzir custos:

Com certeza é o transporte. Porque qualquer oscilação um simples reajuste da gasolina, pode influenciar no meu planejamento. Como é terceirizado, a gente já está planejado quanto vai gastar com cada operador no mês mas se houver uma oscilação ele tem que repassar para a gente o custo e o custo é muito importante para a operação do negócio. E6

Na segunda categoria desta pesquisa, Importância da Logística, por meio das unidades de significado que foram desenvolvidas, os resultados da presente pesquisa mostraram que os elementos de redução de custos logísticos e experiência do cliente com a logística, foram apontados como fatores fundamentais para sobrevivência, competitividade e possível sucesso para as empresas varejistas de comércio eletrônico no Brasil.

Se colocarmos em perspectiva a experiência do consumidor final como um objetivo da empresa, a responsabilidade da logística em proporcionar um bom atendimento ao cliente pode aumentar substancialmente os custos das empresas varejistas de comércio eletrônico, e, por isso, como citado por Cooper e Kaplan (2000), é oportuno que a gestão da logística busque mecanismos para controlar possíveis adversidades que possam prejudicar suas contas e sacrificar seus lucros. Os achados da pesquisa também seguiram a direção desses autores, ao apontarem custos como uma das vertentes estratégicas da função logística, pois, se por um lado, a busca contínua por serviços diferenciados e o encantamento do cliente, como objetivos finais, podem levar ao encarecimento as operações, por outro, a própria função logística deve buscar mecanismos de redução de custos, de forma a buscar o equilíbrio entre um nível de custos aceitável e a satisfação do cliente.

Assim como Christopher (1997), autor o qual indica que a vontade do cliente está pautada pelo valor que determinado serviço ou produto lhe oferecem, e assim a função da logística passa a ser a atribuição de valor ao produto, por meio da redução dos custos logísticos e do tempo de espera para o recebimento dos produtos, evidenciou-se que as duas unidades de significado dessa segunda categoria (Importância da Logística: Custos Logísticos e Experiência do Consumidor na Logística) convergem com os dizeres do autor, posto que reforçam a necessidade das empresas em focar na relação de equilíbrio entre a redução de custos logísticos sem perder o foco na experiência do consumidor, já que os consumidores exigem seus produtos sejam entregues corretamente, com fretes mais baratos e entregas mais rápidas.

Com base nos resultados acima, sobressaiu-se como um dos achados mais importantes desta pesquisa, foi justamente essa questão da busca da equalização entre redução de custos e nível de serviço ao cliente, pois tal tentativa de equilíbrio demonstrou ser essencial para saúde financeira e estratégica das empresas de comércio eletrônico, já que a operação logística foi

citada como a mais importante por conta de seus custos, e uma boa experiência do cliente com essa área é essencial para que novas compras sejam feitas pelos clientes.

Dessa forma, os resultados complementaram a afirmação de Bowersox et al (2001) e Philippe e Kouvelis (2000) de que o grande desafio que as empresas enfrentam é exatamente equilibrar as expectativas de serviços e gastos para alcançar os objetivos almejados, além de que as empresas e clientes conseguem ter suas expectativas atendidas, pois, clientes querem receber seus produtos e serviços da forma combinada e com custos baixos e as empresas almejam obter o lucro esperado.

Corroborando com a citação de Santos (1990) sobre a questão de que no atual ambiente de negócios, mais competitivo e dinâmico, o controle de custos representa o cérebro ou o pulmão ou o coração ou o espírito sem o qual uma entidade não sobreviveria; e Ballou (2007) sobre o fato da logística ser o segundo maior gasto de uma empresa, apesar da tentativa de harmonizar os custos logísticos com a experiência do cliente, os resultados desta pesquisa mostraram que a importância da área logística, primordialmente se dá por conta dos custos atrelados a ela. Tais achados também concordam com a afirmação de Bley (2004), sobre o fato de que montante das receitas provenientes das vendas das empresas acaba sendo consumido pelos custos logísticos por conta justamente de sua expressividade.

Além disso, como apontado por Freitas et al (2010), sobre o fato de que as empresas, hoje em dia, necessitam buscar constantemente métodos vantajosos de mensuração de custos logísticos para garantir sua continuidade no mercado, os achados desta pesquisa mostraram que as empresas varejistas de *e-commerce* brasileiras têm essa consciência e tentam, por meio do gerenciamento, planejamento e controle logístico alcançar mais eficiência mediante a busca contínua de redução de custos nessa área.

Apesar de Lambert, Cooper, Pagh (1998) apontarem que o custo logístico envolve a otimização de um conjunto de atividades como transporte, armazenagem, inventário, processamento de pedidos e sistemas de informação e transportes, esta última atividade (transportes), nesta pesquisa, apareceu como a mais importante, quando comparada das demais, justamente por conta dos custos que a envolvem, apoiando, desse modo, a afirmação de Ballou (1993) de que a logística de transportes representa cerca de dois terços dos custos logísticos totais de uma empresa.

8.2. Categoria três: o papel da atividade de transporte na área logística e sua terceirização em empresas de *e-commerce*

O transporte é muito forte no nosso negócio, ele acaba sendo vital. Nas reuniões a gente acaba dizendo até que a empresa é feita de logística e não da área comercial porque não adianta você ter um produto e não conseguiu entregar, e se o transporte não funcionar não tem cliente. Por isso que até o pessoal fala: nós somos uma empresa comercial, só que não no fundo somos uma empresa logística! E2

A narrativa acima do executivo 2 demonstra a importância da atividade de transportes nas empresas de *e-commerce*, por isso, a terceira categoria desta pesquisa “O Papel da atividade de transporte na área logística e sua terceirização em empresas varejistas de *E-commerce*”, que foi criada a partir das unidades de significado 5 (Relação da atividade de transporte logístico e o consumidor), 6 (Relação da atividade de transporte e os custos da área logística) e 7 (Terceirização da atividade de transporte), que abordaram justamente os elementos dessa questão.

Posto que “*É a entrega que gera a expectativa do cliente*” (E8), a unidade de significado número cinco, Relação da atividade de transportes e o consumidor, os entrevistados levantaram elementos sobre a expectativa do cliente com relação a entrega dos produtos, que é a principal função da atividade de transportes. Tal expectativa foi abordada por pontos relativos a promessa da empresa sobre a qualidade da entrega dos produtos, o prazo de entrega, o preço do frete.

“*As empresas dedicam muito esforço na promessa para o cliente, sendo que, na real, a responsabilidade da entrega, de tudo isso tá dentro principalmente de Transportes*” (E1). Como frisado pela fala do sujeito 1, ficou claro que a conexão entre as promessas que as empresas fazem ao cliente e a expectativa do consumidor se relaciona fortemente com as atividades de transporte, como descreveu o sujeito 5 em sua fala quando se referiu sobre a relação entre cliente e transporte, ao comentar que, em uma empresa de comércio eletrônico, o único momento em que o cliente tem um contato pessoal com a empresa é exatamente no momento da entrega do produto, ou seja, quando a atividade de transporte é desempenhada:

No e-commerce é sempre o cliente no final das contas que temos que estar superpreparados para satisfazer. Deveríamos fazer com que o cliente tenha a melhor experiência de compra, desde a navegação no nosso site né até entrega. Porque onde temos contato pessoal com cliente é na hora da entrega. E5

“*Eu acho que transportes tem também uma responsabilidade pois acaba sendo um ponto de contato com o cliente que é basicamente o único contato que a gente tem um cliente*

na ponta” (E9), confirmou também o entrevistado 9, a mesma visão do entrevistado 5 sobre o transporte ser o elo de ligação físico entre a empresa e o cliente.

A respeito da qualidade da entrega, os sujeitos relataram basicamente sobre a questão de os produtos vendidos chegarem aos seus clientes sem avarias e sem erros (ou seja o produto correto) como evidenciou o trecho da fala do entrevistado 2: *“O produto chegar perfeito, é o grande desafio”*. Por isso, os entrevistados indicaram que há a necessidade de ter *“Cuidado, planejamento e controle com transporte é muito importante, porque temos que entregar o produto do jeito que o cliente esperava receber”* (E3). Ainda sobre esse ponto de entregar os produtos sem erros, o executivo 5 ressaltou a relevância dessa questão por conta do diferencial que a empresa pode ter *versus* seus concorrentes: *“Para o cliente o mais importante é que o produto seja o que é esperado e a embalagem esteja boa e aí quando você fala de encantá-lo (o cliente) você acaba tendo que oferecer alguns diferenciais”* (E5).

“O transporte tem um impacto muito grande no ponto de vista de prazo” (E1). Como indicou o entrevistado 1 em sua fala, entre os diferenciais citados pelo executivo 5, além da embalagem do produto, ausência de avarias entre outras questões relacionadas ao produto em si, os entrevistados também citaram o cumprimento prazo de entrega como um fator crítico na relação do consumidor com a atividade de transporte, como atestou a fala do sujeito três:

É crucial os itens cheguem em até o nosso consumidor no tempo e no prazo correto, para que seja para o consumidor uma experiência boa com a nossa empresa, com o produto, que foi entregue sem avarias e no prazo adequado. E3

Ainda sobre o prazo de entrega, o executivo 9 comentou que, em sua percepção, o prazo é o fator crucial para que o consumidor tenha uma boa experiência:

Eu acho que é principalmente o prazo adequado, quando ele vai comprar ele quer receber logo para poder usar o produto logo e tem um custo acessível o preço que não seja fora do normal é isso que vai trazer uma experiência positiva para o cliente. E9

O empresário 4 complementou o gestor 9 afirmando que: *“Eu acredito que muitas pessoas acabam tendo esse desejo de receber o quanto antes, aí eu até brinco que hoje as pessoas compram e querem ter recebido ontem”*. Sobre esse ponto, o executivo 9 ainda ressaltou esse elemento dizendo que *“Eu acho mesmo que o mais importante é garantir a distribuição de produto, ou seja, que o produto vai chegar no prazo correto sem avaria na casa do cliente”*. Já o sujeito 3, ao ser questionado sobre os fatores que impactam a experiência de compra do consumidor na relação com uma empresa varejista de *e-commerce* argumentou

também sobre esses fatores, mas acrescentou a questão a logística reversa (já analisada na categoria 1 desta análise):

Entre os principais fatores para o cliente está receber o produto dentro do prazo acordado, o produto certo, com a embalagem bonitinha e sem avaria para que não tenha que ter o trabalho de mandar de novo para gente e gerar uma reversa. E3

Os entrevistados 7 e 2 também ressaltaram a questão do prazo de entrega, pois, ao serem indagados acerca do grau de importância dos transportes para o cliente, eles relataram que: “O cliente fica p*** produto não chegar prazo combinado ou se ele chegar a variado” (E7).

Ah acho que é 100% acho que é um ponto fundamental para ele, porque sim diretamente ele não analisa as questões de transporte analisa simplesmente o tempo em que ele recebeu então se você ficou três dias com o caminhão parado dentro do teu armazém você atrasa a entrega e aí o cara fica insatisfeito. E2

Além de entregar o produto correto, sem avarias e no prazo acordado, os entrevistados também indicaram a importância de as empresas varejistas de *e-commerce* oferecerem um preço de frete de entrega considerado justo, na percepção dos clientes, pois, atualmente, segundo eles, oferecer um preço de venda atrativo é o mínimo que as empresas deste setor devem fazer, e aí entra a relevância dos demais fatores na decisão de compra do cliente. O sujeito 6 explicou sobre esta questão em sua fala:

Na hora que o cliente vai decidir se vai fazer a compra além de olhar o preço do produto ele também olha o quanto ele vai pagar pelo frete. Ele ter um preço de frete competitivo e um prazo atrativo na entrega, ele luta por isso, que são dois pontos importantes, porque antigamente só se olhava valor/preço, o cliente tinha como critério principal era o valor da compra, hoje ele olha o valor do produto, valor da entrega e o tempo. E6

Com uma perspectiva diferente dos demais entrevistados, o sujeito quatro exemplificou em sua narrativa sobre a relação da atividade de transportes e a percepção do consumidor, que:

Eu já tive até promoção que é oferecido frete grátis com a transportadora x e o cliente preferiu pagar mais caro numa outra transportadora para fazer o frete para ela. Então esse custo do transporte ele é muito importante para o cliente, mas ele valoriza muito a qualidade também da entrega. E4

Assim, narrando sobre os elementos que compõem a expectativa do consumidor com relação a entrega dos produtos, os executivos foram também abordando a questão da magnitude

da atividade de transportes para empresas varejistas de *e-commerce*, como explicou a fala do entrevistado 8:

O nível de transporte é muito importante e acaba sendo o centro nervoso de tudo isso, de entregar no prazo e na expectativa que o cliente está desejando, porque se não atender o cliente no prazo que está esperando é um sério problema. Eu vejo muitas empresas varejistas grandes fazendo várias campanhas e não conseguindo entregar e o maior problema é o do transporte por que o custo do transporte é um problema muito grande dentro das empresas. E8

Considerando a junção dos três principais elementos citados pelos sujeitos desta pesquisa (qualidade da entrega, prazo e preço do frete) que relacionam a experiência do consumidor com a atividade de transporte nas empresas de *e-commerce*, percebeu-se que essa atividade realmente é de extrema importância aos olhos dos consumidores de empresas varejistas de *e-commerce*, pois tratam-se de fatores decisivos para comprar ou não um produto de uma empresa. Adicionalmente, os entrevistados também apontaram sobre o impacto de tais elementos na competitividade das empresas desse setor e, ao que parece, esse impacto se relaciona com os custos dessa atividade (transporte) como comprovou a fala do sujeito 7:

Cara eu acho que a influência desta atividade é a alta porque influencia totalmente no valor do frete então se a concorrência tiver oferecendo um frete menor a gente fica fora da competitividade, além disso, lógico o prazo que o cliente vai receber, por exemplo: se o meu concorrente entregar em cinco dias ou três dias ele vai comprar com meu concorrente mesmo o meu frete saindo mais barato. Então acaba sendo tempo custo frete e a qualidade do serviço de entrega. E7

Em consonância com a narrativa acima, a US6 (Relação da atividade de transporte e os custos da área logística) trouxe pontos referentes ao transporte como maior custo logístico, planejamento, eficiência, rotas de transporte, preço do frete, redução de custos, terceirização de transportes.

Como já citado nas categorias anteriores, os custos da área logística foram citados como os fatores determinantes que a coloca no nível estratégico nas empresas de varejo *on-line*, e com especificamente sobre a atividade de transporte, todos os executivos entrevistados afirmaram que essa é a função mais onerosa em suas empresas, como comprova a fala do gestor 1: “Olha o custo de transporte é muito mais alto do que os outros...Chega ser o dobro dos outros!”. Os entrevistados 6, 3 e 8 corroboraram com gestor 1, explicando que: “Olha eu vou te falar que aqui dentro da estratégia na parte logística o transporte representa um 70% de importância no nosso planejamento”; “Transporte é onde você tem o maior peso do custo Logístico”; “O transporte é o mais importante porque eu tenho custo muito alto”. Além do

mais, sobre essa questão, o sujeito 4 explicou que, em sua empresa, *“É o principal custo ou transporte porque a minha operação ela é muito pequena, eu praticamente eu tenho uma folha muito pouca muito pequena na logística então é o transporte em si mesmo”*.

“Se você não faz o planejamento para você ter um custo equilibrado, um custo controlado, não será eficiente na linha de transportes” (E3), argumentou o sujeito 3 ao tratar da importância do planejamento do custo da atividade de transporte. Acerca desse mesmo ponto, o entrevistado 6 também comentou que *“Se a gente fizer bem feito isso (o planejamento) a empresa tá bem se não ela não roda”*.

O entrevistado 7 explica a seriedade do planejamento da atividade de transportes, justamente por conta dos custos:

É extremamente importante cara (planejar) porque como eu te falei já se você fizer errado toda operação fica errada e você acaba tendo custos que você não planejou e você acaba tendo prejuízo. Estes custos desconhecidos no planejamento, influenciam totalmente na sua margem então esses custos que não estavam previstos um serviço mal feito pode prejudicar muito a nossa margem. E6

Acerca do planejamento da atividade de transporte, os entrevistados citaram que faz parte desse elemento a questão do controle, posto que, segundo eles, é necessário que tal controle seja feito principalmente para que haja redução de custos ou para evitar custos que estavam fora do planejamento como afirmou o entrevistado 9 em sua fala: *“Eu acho que da parte de controle, entra o controle financeiro que é a acurácia do que a gente está executando e da segurança para tomada de decisão com relação aos processos”*. O sujeito 7 explanou sobre esses pontos do planejamento e controle e sua associação com os custos, quando narrou que:

Se a gente errar no transporte, no planejamento e controle dele toda margem do negócio vai embora hoje o transporte ao coração da nossa empresa, justamente por causa do custo se você errar no transporte você compromete totalmente a sua margem por exemplo se eu enviar um produto lá para o Ceará e o produto chegar avariado o cliente vai devolver só que eu gastei para entregar lá no Ceará vou gastar para voltar aqui depois eu gastar de novo a levar outro produto a reversa que me gerou. E7

Por outro lado, entrevistado 4, sobre o controle da atividade de transporte, relacionou esse ponto com a questão do acesso a informação e a satisfação do cliente:

Eu acho que é o acompanhamento, ter informação passar essa informação para o cliente que o produto saiu daqui foi para o Rio de Janeiro e que vai demorar tantos dias para chegar, e dizer olha no meio do transporte ocorreu um problema vai demorar mais uns dois dias e você passar você pro cliente porque a falta de

informação isso deixa a pessoa muito ansiosa então esse acompanhamento do transporte é muito importante. Na minha opinião é o que pesa mais, pois, a partir do momento que o cliente está recebendo a informação tá sabendo que tá tudo certo, mas que vai atrasar um pouco, ele fica satisfeito. E4

Ainda relativo à eficiência, o entrevistado 8 complementou dizendo que: *“Tem um grande fator aí do transporte que não é só fazer no melhor tempo e no melhor custo, hoje a demanda por uma entrega eficiente é muito grande e principalmente o e-commerce”*.

A partir da percepção da importância dos elementos citados nos parágrafos acima, percebeu-se que tais pontos também se relacionam com a eficiência, pois é exatamente com o planejamento e controle que as empresas conseguem ou tentam atingir o maior nível de eficiência nessa atividade de transporte que é a redução de custos. Além disso, a roteirização e o preço do frete também foram citados como pontos congruentes a eficiência, como apontou o sujeito 2 em sua fala:

Hoje a gente entrega na Avenida Paulista em São Paulo e entrega também nas regiões mais afastadas do Amazonas, então se o transporte não é fundamental nesse negócio você acaba não sendo eficiente porque você pode ser super eficiente dentro do seu armazém e o pedido pode acabar ficando parado na expedição por conta do transporte e aí acabou não adiantando nada o cliente fica insatisfeita na ponta. Então tem que ter um planejamento e controle contínuo. E2

O entrevistado 1 explicou melhor sobre roteirização na redução de custos, narrando sobre uma rota mais eficiente *“Do ponto de vista de custos você tem um aspecto que é realmente quando você tem desenhadas as rotas do transporte de forma a garantir a eficiência dessas rotas para ir minimizando o custo durante o mês”*.

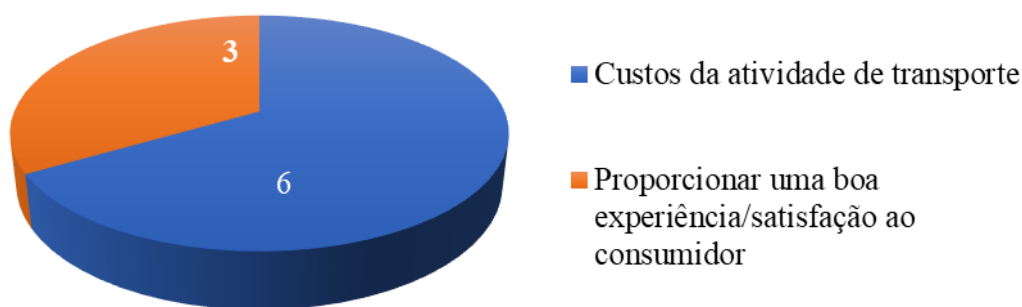
“O frete hoje é um dos principais custos da companhia ele está entre top two e em toda empresa de e-commerce é assim” (E5). Bem como referido pelo entrevistado 5, o preço do frete apareceu nas falas dos sujeitos relacionado as questões relativas a tentativas de redução de custos como o fator de maior superioridade. Os preços dos fretes, representando os custos tão elevados para essas organizações, trazem a necessidade da redução dos custos de transporte e por isso é preciso ter um bom planejamento e controle da atividade de transporte. A fala do executivo 6 atesta essa questão: *“Olha na verdade é a questão do custo (planejamento e controle), o preço do frete é muito caro, se eu não tiver tudo muito bem organizado integrado escorrega dinheiro pela mão e para perder dinheiro nesse setor é muito fácil”*.

Por meio das falas dos executivos entrevistados neste estudo, ficou claro que, embora haja uma grande preocupação e foco na qualidade do nível de serviço de transportes para que o cliente tenha uma boa experiência com a empresa, esse cuidado se conecta com enfoque na

recompra, pois, sem um constante volume de vendas, as organizações não sobrevivem. Partindo desse raciocínio, em primeiro lugar, ficou evidentemente claro que conseguir atender as expectativas dos seus clientes é uma tarefa difícil e muito cara para as empresas de *e-commerce*, e por isso, pelo fato de onerar tão fortemente os custos das firmas deste setor, a atividade de transportes foi manifestada, neste estudo, como uma atividade extremamente estratégica que deve ser profundamente planejada e controlada, como exibem os gráficos 3 e 4, criados justamente para ilustrar a preponderância do fator “custos” com esta atividade, a estratégia da empresa e o papel do planejamento e controle desta função.

Gráfico 3: Razão da importância da a atividade de transporte ser estratégica em empresas varejistas de comércio eletrônico

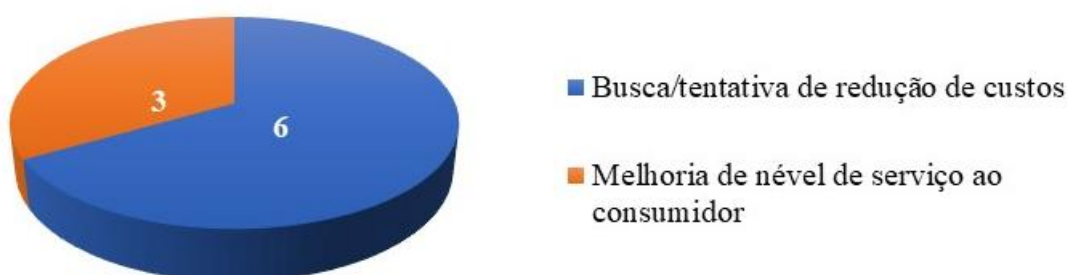
Razão da importância da atividade de transporte se estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados desta pesquisa (2018)

Gráfico 4: Razão da importância de planejar e controlar a atividade de transporte em empresas varejistas de comércio eletrônico

Razão da importância de planejar e controlar a atividade de transportes



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados desta pesquisa (2018)

Para encerrar essa categoria número dois, considerou-se indispensável também deixar claro que a tentativa de redução de custos, proeminentemente, foi indicada pelos entrevistados, por meio da terceirização da atividade de transporte, como atestou o executivo 1 no trecho de sua fala:

Eu acho que o primeiro passo para reduzir é entender se você for usar transporte terceirizado, por que o custo com transporte chega ser o dobro dos outros. (...) Aqui no Brasil você tem que usar a frota de transporte terceirizado pra ser eficiente, o transporte terceirizado sempre foi o melhor negócio. E1

O executivo 7 sustentou a constatação do entrevistado 1 acerca da terceirização como forma de redução de custos e alegou que essa opção (de terceirizar) é a mais vantajosa em termos de custos se comparada com a decisão de a empresa ter uma frota própria de transportes:

Com certeza reduz muito o nosso custo, por que ter uma frota própria é muito caro. O custo acaba saindo menor se você terceiriza. Temos uma economia absurda e quem ganha com isso é o consumidor final porque a gente consegue tirar um pouco desse custo para ele. E7

Proveniente de tal averiguação, também, é importante apontar que ao longo das respostas das entrevistas o fenômeno da terceirização surgiu como um dos temas mais relevantes, porque todos os entrevistados declararam terceirizar suas atividades logísticas de transporte, em função principalmente da tentativa de redução de custos, mas também em função de muitos outros fatores. Por isso, a unidade de significado 7, última desta categoria, foi denominada de Terceirização da atividade de transportes. Nessa unidade de significado, foram citadas essencialmente questões referentes ao que é a terceirização na visão dos gestores, aos motivos, vantagens e desvantagens da terceirização em empresas varejistas *on-line* e também sobre as firmas que oferecem os serviços de transporte.

Ao introduzir o tema terceirização em sua fala, os sujeitos 3, 1 e 5, respectivamente, explicaram tal fenômeno da seguinte forma:

Terceirização é basicamente você passar alguma atividade para um terceiro fazer. Um terceiro que tenha mais experiência que você naquele serviço. Mas com a intenção de reduzir custos e otimizar aquela atividade a qual está sendo passada para ele pelo conhecimento que ele tem sobre o assunto. Pessoas especializadas com um menor custo. No transporte uma frota própria vai ser muito mais cara. Sem a terceirização nosso custo iria lá para a lua. Então ela tem um papel fundamental na nossa estratégia para ter uma operação saudável. A única atividade que a gente terceiriza é o transporte. E3

A terceirização é sempre o caminho mais eficiente, você tem que terceirizar essa função. E1

É uma prática comum, todo mundo terceiriza no intuito de tentar reduzir o custo porque tem uma frota própria é muito cara. E5

Como indicado na US6 e nas falas dos sujeitos acima, a redução de custos manifestou-se como o principal motivo para terceirizar a atividade transporte, posto que, segundo os entrevistados, esse é o principal motivo de ela estar na “*Estratégia da empresa*” (E3). Sendo assim, de acordo com os sujeitos desta pesquisa, a terceirização nas empresas varejistas de comércio eletrônico atingiu uma importância tão grande para o negócio que hoje ela já faz parte intrínseca da estratégia dessas empresas “*A gente coloca terceirização dentro da estratégia da empresa por conta da redução de custos porque ter uma frota própria é muito caro*” (E7).

Além disso, os sujeitos deste estudo apontaram que por conta de “*A estrutura móvel demanda muito controle é muito caro ter transporte próprio e onera muito custo da empresa*” (E6). Ademais, ainda sobre a redução de custos e a terceirização, os sujeitos indicaram que decidir por terceirizar a atividade de transporte sai mais barato quando comparado ao fato de ter uma operação de transporte própria, como atestou a fala do entrevistado 1: “*É vantajoso (terceirizar) porque é muito mais barato. Nós sempre fazemos as contas entre ter um caminhão próprio e ter um terceirizado e o caminhão de terceiro é sempre mais barato*”.

Os executivos também afirmaram que, por conta dos altos custos que envolvem a decisão de ter frota própria, é melhor terceirizar. O gestor 3 comprovou esse fato, pois, em sua fala ele, afirma que: “*Sem dúvida com o transporte próprio você tem que ter uma equipe muito grande o maquinário, então a opção é terceirizar*. Este entrevistado ainda ressaltou a questão do custo-benefício e a eficiência:

O custo-benefício sem dúvida é o principal motivo. A eficiência é você passar esta atividade para quem realmente entende desse negócio. Então esses são os principais motivos para terceirizar o transporte que é redução de custo e aumento da eficiência.
E3

Além da redução de custos, entre os elementos que apareceram como os motivos para terceirização, foram apontadas a questão da dificuldade de operacionalizar a atividade de transporte no Brasil por conta da falta de infraestrutura e segurança e também da perda de foco no negócio central da empresa (*core business*), além da falta de conhecimento técnico suficiente para esse tipo de operação. Os relatos dos executivos 1, 8, 4 e 9 atestaram essas questões:

A gente tem que terceirizar também por conta da falta de skills. E1

Eu digo que o transporte é o centro nervoso hoje quando a gente fala do tamanho do Brasil. Todos os problemas logísticos que a gente tem...Estrada ruim, infraestrutura ruim! E8

O Brasil tem um gargalo muito grande de transporte. O país transmite uma insegurança nesse sentido para as pessoas, eu acho que é inclusive é um dos pontos pelo qual e-commerce não cresceu tanto quanto poderia por que essa questão do transporte gera muita insegurança nas pessoas é muito importante para o e-commerce como um todo.”(...) “Eu não tenho transporte próprio e eu também não tenho pretensão de ter um transporte próprio porque eu acho que já seria um outro braço da empresa, e não é a nossa estratégia não é o nosso foco. E4

O nosso Core Business não é fazer o transporte é vender. Por isso que eu tenho uma empresa terceirizada que vai dar continuidade no processo e garantir que o produto vai ser entregue para o cliente final. Porque é muito difícil você conseguir fazer uma estrutura própria. É muito caro. E9

O entrevistado 5 explica porque sua empresa optou pela terceirização da atividade de transporte:

A terceirização faz parte desse negócio. Já tivemos no passado frota própria e sabemos que tem essas vantagens da maior proximidade com o cliente. Só que resolvemos terceirizar e hoje é 100% da operação de transporte é terceirizada. (...) A gente começou com os terceiros somente em épocas sazonais como da Black Friday e aí com o passar do tempo fomos vendo que o nível de serviço era bom. Descobrimos que montar uma operação de frota própria para o país inteiro é muito difícil, é muito gasto. Só que a gente tenta trazer esse parceiro para dentro. Tentamos entender quais são as dificuldades do PSLT também. E5

A explicação do entrevistado 5 elucidou mais alguns pontos da terceirização de transporte em empresas varejistas eletrônicas, além dos elementos já citados. Esses pontos se mostraram como as vantagens da terceirização. Entre eles, os principais foram: não ter que lidar com a complexidade administrativa operacional; escalabilidade (não precisar ter grandes volumes de produtos para conseguir encher um caminhão); ter a possibilidade de entregar seus produtos em todo o País (abrangência geográfica); e o fato de não precisar ser especialista para conseguir entrega em certas regiões ou determinados produtos.

Quanto ao fator complexidade administrativa operacional da terceirização das atividades de transportes, percebeu-se que esse fator depende do tamanho e do grau de sofisticação das empresas varejistas de comércio eletrônico. As empresas maiores e com maior grau de sofisticação responderam que a terceirização do transporte em um grau de complexidade alto. Por outro lado, as empresas menores responderam que não é tão complexa a terceirização da atividade de transportes. As falas dos entrevistados 4 e 1 e 9 mostraram esta questão:

Para mim terceirizar não difícil, é uma coisa simples na verdade. E4 (empresário dono de uma pequena empresa de e-commerce)

Não é uma coisa simples, não existe uma operadora hoje no Brasil que atenda todas as regiões, então a gestão de fornecedores é muito complexa. E1

Olha eu diria que não é simples terceirizar porque existem diversos fatores que implicam no custo. E9

Acerca da complexidade de terceirizar a atividade de transportes, o entrevistado 8 explicou que:

Não, não é (simples) existe uma guerra entre transporte e não é tão simples, principalmente quando você tem características específicas que tem que serem atendidas.... por causa da segurança e certificações de cada estado brasileiro. Cada mercado tem a sua necessidade então não é simples. E8

Relativo a escalabilidade, os entrevistados citaram que é muito difícil uma empresa de *e-commerce* ter uma escala que justifique ter uma operação própria de transporte. O entrevistado 1 explicou sobre esse ponto e o 9 complementou acrescentando também a questão da falta de especialização, ou conhecimentos técnicos para operar uma estrutura própria de transportes:

Então até você realmente ter uma escala significativa para ter uma operação de transportes a terceirização é sempre o melhor caminho porque mesmo com muita escala com muita venda você não consegue ter uma escala que justifique uma operação própria. E1

A gente então predomina terceirização por que para atender todo Brasil você teria que ter uma estrutura muito alta muito cara e tem um volume muito grande e a falta de experiência como embargador também não facilita. E9

“*Eu acho que dentro disso a principal vantagem é a gente ter uma abrangência nacional a terceirização nos possibilita atender todo o Brasil*” (E9). Como disse o entrevistado 9, a abrangência geográfica da entrega demonstrou ser um ponto muito importante para decidir terceirizar. O sujeito 5 esclareceu que: “*Se eu não terceirizasse dificilmente eu teria a capacidade de entregar no país todo. Então eu tenho parceiros que são especializados na região que eles atendem e por incrível que pareça essas regiões tem particularidades, tem as barreiras fiscais, etc.*”. O entrevistado 2 reforçou o ponto da redução de custos, mencionando a questão da especialização em transportes:

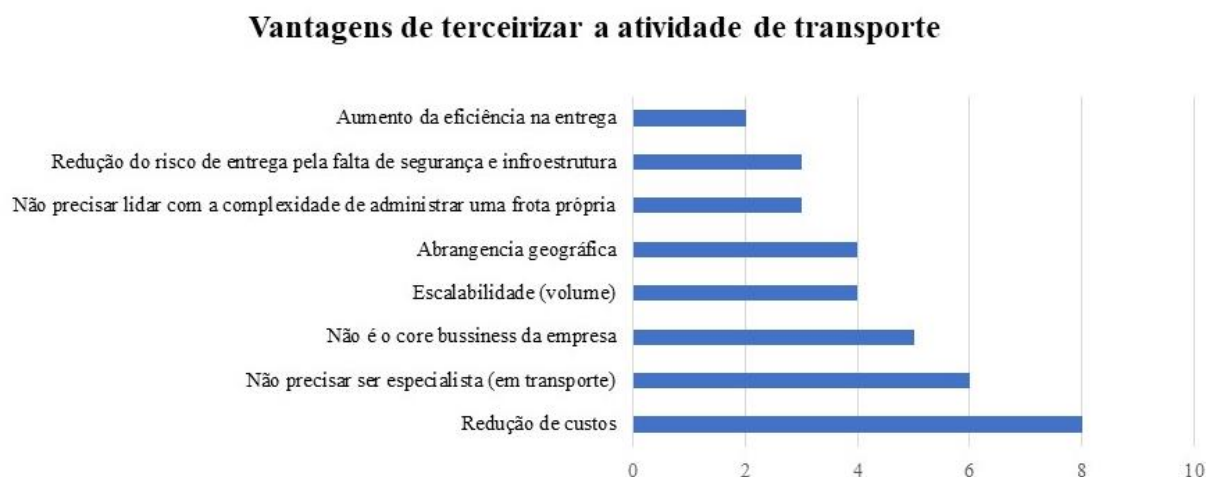
Vale muito a pena financeiramente terceirizar, se eu fosse frota própria eu ia gastar muito mais, e em questões de custo eu teria um monte de custo que eu não ia precisar. Ter transporte faz parte do meu negócio sim mas eu não sou especialista nisso. E2

O entrevistado 1 seguiu falando sobre a especialização, por exemplo, quando citou a questão da especialização como fator importante para a tomada de decisão de se terceirizar o serviço de transporte logístico de transporte, relacionando-a com o conhecimento quanto ao tipo de carga e a geografia atendida como fatores que levam a redução de custos ao dizer que:

Eu acho que a questão do conhecimento é importante. Por exemplo, eu tenho uma transportadora especialista em levar só o produto pesados, como geladeiras, fogões, televisores, e eu tenho também uma transportadora específica que leva apenas os produtos leves. Essas transportadoras acabam sendo especialistas no segmento de produtos e também em regiões específicas. Seu eu for levar uma televisão para o Rio de Janeiro, é uma transportadora. Se eu for levar um celular para o Rio de Janeiro é outra transportadora se o celular foi para Minas Gerais e a outra transportadora. Então essa questão de conhecimento tanto do tipo de produto quanto da região é essencial e a eficiência e redução de custo nisso daí é brutal. E1

No intuito de enfatizar os elementos mais citados pelos executivos desta pesquisa como as principais vantagens de terceirizar a atividade transporte em empresas de comércio eletrônico, desenvolveu-se o Gráfico 5:

Gráfico 5: Principais vantagens de terceirizar a atividade de transporte em empresas varejistas de comércio eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados desta pesquisa (2018)

A respeito das desvantagens de terceirizar o transporte logísticos, os gestores entrevistados comentaram principalmente sobre a perda de controle na operação, terceirização da terceirização, o fato de não ter exclusividade nas entregas, dificuldade de encontrar parceiros que façam o planejamento e controle adequado da atividade, fornecendo as informações necessárias para fazer a mensuração de KPIs e o risco financeiro.

“Apesar de eu tentar fazer um gerenciamento e controle fortes, eles ficam na mão dos caras né?” (E2). A fala do entrevistado 2 atesta um ponto importante que apareceu durante as entrevistas, as quais os respondentes comumente relataram, no que se diz respeito à desvantagem da terceirização está o fato de que a empresa passa a ter menos controle das entregas de seus produtos para seus clientes. Nessa questão, alguns gestores usaram o exemplo das subterceirizações (terceirização da terceirização) que é quando a empresa terceirizada contrata outras empresas transportadoras, caminhoneiros autônomos para executarem as entregas, fato que dificulta ainda mais o controle por parte das empresas contratantes, as empresas de comércio eletrônico. O entrevistado 1 explicou sobre essas questões em sua narrativa:

Uma desvantagem é que essas transportadoras utilizam-se muito do freteiro, que são os caminhoneiros autônomos, dificultando assim nosso controle. Por exemplo no final do ano dentro dos feriados de ano novo e natal aconteceu uma coisa que ninguém previu: Esse freteiro resolveu tirar os feriados para passar com a família então não tinha ninguém disponível para trabalhar. Atrasam todas as entregas. Então por mais que você coloque controle você sempre vai ter alguns componentes que escapam das suas mãos que é o principal complicômetro. E1

Entre os riscos da terceirização, o gestor 9 comentou sobre a perda de controle e o risco de perder a recompra do cliente: “O fato da gente acabar perdendo o controle e não entregando do jeito que gostaria e eventualmente o cliente pode não fazer a recompra”. Ele também indicou que entre as desvantagens de terceirizar o transporte, a perda de controle ocorre principalmente pela falta de informações durante o processo de entrega: “Quando o terceirizado vai entregar o produto ele tem diversas paradas antes de chegar no consumidor final e a gente acaba perdendo informação no meio disso e perdendo o controle”. O executivo 2 comprova esse ponto da importância da informação, quando em sua narrativa ele afirmou que:

O mercado de transporte sofre muito por falta de informação às vezes tem coisas que tá acontecendo lá na porta do cliente você não está sabendo porque não tem informação, porque a troca de informação às vezes é muito falha. O cliente devolveu o produto porque chegou alguma coisa avariada e a gente nem fica sabendo e o cliente de cara já põe no Reclame Aqui. E sinceramente eu não sei como melhorar isso hoje é a nossa realidade. E2

O problema da falta de controle, muitas vezes citados pelos sujeitos da pesquisa como uma desvantagem da terceirização, foi potencializado por outro problema trazido pelos relatos das entrevistas que se trata da falta de priorização da empresa contratante face a inúmeros outros clientes que a empresa terceirizada atende. Essa falta de priorização ocasiona uma certa

insensibilidade nos problemas específicos dos contratantes, podendo por muitas vezes frustrar suas expectativas, como comenta o sujeito 1, ao afirmar que:

Como desvantagem entra aí uma questão muito mais de priorização. Mesmo sendo um cliente grande, estas transportadoras têm outros clientes, outras tabelas de frete e a dificuldade realmente é a gente sempre conseguir priorizar o tempo e o atendimento deles. Por isso que eu tenho gente dentro das transportadoras e ainda sim é bem complicado. E1

Muitas dificuldades entendidas pelos sujeitos da pesquisa como barreiras para a terceirização poderiam ser reduzidas diante de um bom planejamento das empresas terceirizadas, o que muitas vezes não ocorre, agravando ainda mais a situação. Como explicou o gestor 2, “*Acho que é outra coisa também é a falta de planejamento. Porque por mais que eles planejem parece que eles estão muito atrás da gente em gestão de planejamento*”. Associado à falta de planejamento das empresas terceirizadas, podendo inclusive estar na causa raiz desse problema, foi identificada, nos dados da presente pesquisa, a falta de informação que muitas vezes ocorre quando a empresa terceirizada não está devidamente estruturada. Conforme a narrativa do sujeito dois:

O mercado de transporte sofre muito por falta de informação. Às vezes tem coisas que estão acontecendo lá na porta do cliente e você não está sabendo porque não tem informação. Porque a troca de informação às vezes é muito falha. O cliente devolveu o produto, chegou alguma coisa avariada e não ficamos sabendo. Só quando o cliente recorre ao Reclame Aqui é que a notícia chega até nós. E2.

Por fim, quanto aos riscos da terceirização, entre alguns citados pelos sujeitos da pesquisa, destacou-se o risco financeiro. Como argumentaram alguns dos sujeitos entrevistados as empresas terceirizadas muitas vezes não têm uma estrutura financeira tão sólida para fazer frente ao valor das cargas que transporta e isso pode ser um risco em potencial. Afinal, como constatou o sujeito 2, “*O principal risco é o financeiro. Por mais que você faça um planejamento, pode acontecer alguma coisa e a empresa terceirizada pode quebrar, ela pode ter deixado de fazer o seguro, e com isso, podemos ter prejuízos*”.

Por meio da terceira categoria da presente pesquisa, O Papel da Atividade de Transporte na Área Logística e sua Terceirização em Empresas Varejistas de *E-commerce*, os dados deste estudo apontaram ao longo do desenvolvimento das unidades de significado, US5, US6 e US7. A importância que o transporte tem na percepção do consumidor que compra em uma empresa de comércio eletrônico, fundamentalmente, a estreita relação que a atividade de transportes tem com os custos de tais empresas, e por fim como o fenômeno da terceirização é importante para

essas organizações posto que é foi considerado como a principal forma de redução de custos. Ademais, foi evidenciado que o transporte é a atividade da logística mais terceirizadas dentro do universo das empresas pesquisadas, posto que todas elas terceirizam tal atividade, além de terem citado que essa prática é comum no mercado por conta da tentativa de redução de custos para sobrevivência nesse setor.

Os resultados dessa categoria coincidiram com a teoria de Dias (2006) e Ballou (2007), que indicaram que o objetivo fundamental de transportes é efetuar entregas rápidas, seguras, pontuais e rentáveis, e tudo isso, ao menor custo possível, e também que entre esses objetivos, oriundos da atividade de transporte, estão concentradas as maiores expectativas dos consumidores no que se concerne a experiência de compra *on-line*, expectativas estas, fortemente realçadas pelos sujeitos da pesquisa ao longo das entrevistas.

Por outro lado, o fator preponderante emergido dos resultados foi a relação entre transportes e os custos das empresas de *e-commerce*, uma vez que, para esse universo de empresas pesquisadas, transporte é a função logística de maior custo, sendo que tal custo, entre outros motivos, é essencialmente relacionado ao atendimento da expectativa dos consumidores para que haja recorrência de compra no *site*. Assim, os dados resultantes desta pesquisa convergiram com Ballou (2007) ao indicar que a atividade de transporte é a função da logística com a maior concentração de custos, pois representam cerca de 60% de todos os custos logísticos de uma empresa e, portanto, é fator-chave na estratégia empresarial em qualquer caso.

Nessa mesma linha, sobre a representatividade da atividade de transportes por conta da absorção da maior parte dos custos logísticos de uma empresa, os resultados também corroboraram com Ghiani et al. (2004), autores que afirmam que o transporte representa uma importante parcela de custos em uma empresa, em média entre um terço a dois terços do custo total logístico que vem de transportes, em muitas indústrias.

Uma vez que a atenção das empresas está se voltando largamente para a distribuição, e a estratégia de distribuição, ou seja, entre as diversas alternativas, os níveis de serviço (frequência e horários), propriedade da frota (própria ou transporte de terceiros) e a forma de consolidar as cargas (lotes e localização das operações) devem estar alinhados à estratégia corporativa, conforme destacou os artigos seminais de Farris (1997) e Skinner (1969).

Como já citado, se por um lado, a pesquisa trouxe luz aos atributos de transporte privilegiados na relação com o cliente por conta da entrega e os elementos que a compõem, por outro, os dados provindos dos resultados mostraram essencialmente a conexão da atividade de transporte com os custos das empresas. Além disso, ela pode ser determinante tanto do ponto de vista da melhoria ou de destruição da saúde financeira de uma firma do setor varejista de

comércio eletrônico e, por conta disso, apareceu estar no topo da estratégia das empresas. Além do que essa atividade também evidenciou ser um fator competitivo via redução do custo do frete para o cliente, que se consubstanciou como outro fator de atratividade do consumidor final para o *site* das empresas.

Esses achados discordam de certa forma de Martins (2011) que aparentemente põe custos em segundo lugar quando cita sobre a importância do transporte nas empresas: *“A importância dos transportes está na capacidade de geração de valor e nível de serviços aos clientes, e também em sua contribuição na formação de custos”*. Já em relação à competitividade, os achados corroboraram e complementaram a afirmação desse autor sobre a questão: *“Uma parcela importante da competitividade empresarial reside na correta elaboração e implementação de estratégias de transporte, com maior ou menor impacto”*, já que, neste estudo, a atividade de transporte apareceu como fator crucial na competitividade por conta do preço do frete ter aparecido como um dos fatores decisivos na decisão de compra do consumidor.

Ao encontrar respaldo na teoria de Gurgel (2000), a presente pesquisa elenca alguns objetivos intrínsecos ao papel dos transportes associados aos objetivos finais das empresas varejistas de comércio eletrônico, ou seja, custos reduzidos de modo a gerar ganhos para o cliente e para as empresas, qualidade, ou seja, fazer com que o produto chegue ao seu destino final sem qualquer tipo de avarias, cumprimento de prazo de entrega, evitando assim transtornos ao cliente, investimento no aprimoramento dos processos, possibilitando, assim, executar o processo de forma mais ágil e reduzir os custos de entrega e dessa forma concluir o círculo virtuoso da eficiência de transportes, conectado à redução de custos e a satisfação final do consumidor.

Quanto a esse último aspecto, satisfação final do consumidor, os dados da pesquisa encontram amparo também, nos dizeres De Melo e Fernando (2017), ao indicarem que entre as qualidades intrínsecas esperadas pelo consumidor no comércio eletrônico está a adequada entrega dos produtos (sem avaria das embalagens), no valor do frete e no tempo da entrega, sendo esses pontos justamente os principais desafios a serem superados por empresas que atuam nesse setor.

Assim, os achados também concordaram com as afirmações de Ballou (2007) sobre o fato de o transporte ser uma atividades-chave e estar diretamente no planejamento da rede logística, face ao impacto que as decisões tomadas nessa área acabam tendo sobre a lucratividade, uma vez que representa cerca de 60% de todos os custos logísticos. Gurgel (2000), também, considera o transporte como um elo essencial entre a expedição da empresa e

o cliente, e Las Casas (2007) indica que é exatamente a função transporte que irá levar o produto na hora e da maneira combinada com o cliente e principalmente, em setores da economia como o varejista, a gestão do transporte é determinante para o crescimento desse tipo de setor.

Essa categoria também concluiu a importância planejamento e controle na atividade de transportes, posto que, como comentado por Faria e Costa (2005), a falta de planejamento, ineficiência da forma de tomar decisões e uma visão limitada da logística como um todo, em especial os transportes, podem causar aumentos de custos nas empresas, bem como problemas com entregas, danos a produtos e perda do valor do negócio.

Posto que os transportes geram custos significativos, com muita influência na competitividade e dependem de fatores como velocidade, confiabilidade e controle para entregas dentro do prazo estipulado, e no comércio eletrônico, isso é ainda mais importante, pois a entrega passa a ser um fator crucial para estipular o valor dos produtos (DE SOUZA, 2007), como principal solução para redução de custos de transportes nas empresas varejistas de comércio eletrônico, os dados dessa categoria apontaram a utilização de empresas terceiras mais especializadas no processo de prestação de serviços logísticos de transporte por conta da roteirização, administração, melhoria de eficiência no nível de serviço ao cliente. Esses mecanismos trazidos pelos achados desta pesquisa também encontram suporte na teoria de Martins (2011), que apontam os mesmos mecanismos de redução de custos como principais iniciativas das empresas hoje em dia.

Os achados sobre a terceirização corroboraram também com Amaral (2012) que comenta ser transporte o setor logístico mais frequentemente terceirizado. Para mais, também concordaram com os achados da pesquisa de Barros (2009), que indicaram que a terceirização é um fator estratégico para as empresas varejistas de comércio eletrônico e que a maior razão pela decisão de terceirizar no Brasil está na redução de custos (81%), mas também em outros fatores que também apareceram nessa categoria como o foco no *core business*, redução de investimento em ativos e maior eficiência nas operações logísticas.

De uma forma bastante ampla e completa, Reis (2006) discorreu sobre as vantagens de destaque do processo de terceirização logística que são: manter foco no negócio principal (*core business*), redução de custo, transformar custos fixos em variáveis, aumentar a flexibilidade, a eficiência e a produtividade dos processos logísticos, ter acesso à tecnologia de ponta, com atualização frequente, reduzir investimento em ativo fixo, aumentar a cobertura geográfica, ingressar em mercados não familiares ou não conquistados, substituir a área de armazenagem por área de produção, melhorar o atendimento ao cliente e reduzir problemas trabalhistas. Ainda sobre esses pontos, os dados resultantes deste estudo concordaram com Reis (2006) na maior

parte de suas argumentações, com exceção dos aspectos tecnológicos, uma vez que os sujeitos da pesquisa consideraram precárias as condições tecnológicas da maior parte das empresas terceirizadas.

Crisan, Bitilca e Salania (2001) afirmam sobre a decisão de terceirizar ser estratégica por envolver a ponderação da possível redução de custos em relação às consequências de uma perda no controle sobre o produto ou serviço, os achados dessa categoria também indicaram a falta de controle como uma das desvantagens da terceirização, assim como Fleury e Rodrigues (2003) e Barros (2009). Ainda sobre essa questão, Altlay (2002) citou alguns riscos desta decisão tais como a dependência de fornecedores, ter que lidar com os problemas de fornecedores e seus eventuais desempenhos insatisfatórios, aumento de custos, perda de atividades e competências centrais, perda de coerência interna, mas, diferentemente esse autor, nos resultados desta pesquisa, não foram encontrados ecos no universo de empresas pesquisadas quanto ao eventual aumento de custos por meio da terceirização. O grupo de empresas pesquisado apontou por unanimidade de que a terceirização trouxe clara redução de custos.

Entre os prós e contras da terceirização indicados por Deepen (2007), o único que não foi apontado em nenhuma entrevista da pesquisa foi o último relacionado a possíveis vantagens com a transferência das relações sindicais para os prestadores de serviços logísticos de transporte. Todos os outros pontos elencados por esse autor, de uma forma ou outra, apareceram nos dados achados deste estudo.

8.3. Categoria quatro: PSLT em empresas varejistas de *e-commerce*

Posto que a categoria três mostrou a importância da terceirização da atividade de transporte como principal forma de redução de custos em firmas varejistas que atuam *on-line*, a última categoria deste estudo, Prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT) em empresas varejistas de *e-commerce* foi desenvolvida por meio das unidades de significado: Relacionamento e acompanhamento dos PSLTs (US8) e Elementos de seleção e escolha de PSLTs (US9), que trouxeram pontos fundamentais sobre as empresas terceirizadas que prestam serviços de transporte.

A US8 “Relacionamento e acompanhamento dos PSLTs” abordou os elementos acerca da relação entre as empresas de *e-commerce* e os PSLTs e como as empresas fazem ou tentam acompanhar a atividade de transporte contratada. Os principais pontos foram citados pelos entrevistados como tarefas que fazem parte da rotina da atividade de transporte das empresas de *e-commerce*: comunicação; controle, monitoramento e KPIS para medir o serviço dos PSLT.

No tocante a comunicação das empresas varejistas *on-line* com os PSLTs, os executivos entrevistados disseram que faz parte do dia a dia da operação logística se comunicar com esses

prestadores, posto que, como informado na categoria 3, por meio da terceirização, eles são responsáveis em fazer o elo entre a empresa e o consumidor final, como comprova a fala do gestor 9, quando indagado sobre as principais tarefas da atividade de transporte em sua empresa: “Fazer a comunicação com esses parceiros para que eles se preparem para atender essa nossa demanda”. Os executivos 1 e 5 até comentaram que para fluir melhor a comunicação “Nós temos um pessoal de campo, e tem equipe administrativa que fica aqui no escritório, que fala com o prestador o dia inteiro”; “Eu também tenho o meu gerente de transportes que cuida só do relacionamento com eles”. O gestor dois também citou que:

A gente tem para cada transportadora tem um vendedor né um gerente comercial que vai ser o cara de performance que vai ficar olhando vai ficar em cima ver como é que é como é que pode melhorar e a gente tem a pessoa do dia-a-dia lá que vai passar para a gente as informações que a gente precisa para tomar a decisão aqui. E2

Em suas falas os gestores afirmaram que promover uma boa comunicação direciona a criação a melhoria no relacionamento com os PSLTs, e por isso, em suas empresas promovem diversas ações/programas que ajudam a alcançar este objetivo. Entre as ações mais citadas estão as tarefas diárias de comunicação como envio de e-mails e telefonemas, visitas e reuniões periódicas que os gestores de transporte das empresas de *e-commerce* fazem com PSLTs. Sobre os afazeres diários, de rotina, os entrevistados 9 e 2 explicaram detalhadamente como funciona em sua empresa, relacionando tais afazeres com o acompanhamento do nível de serviço por KPIs:

A gente tem uma troca diária, alguns meios de comunicação de alguns KPIs que são importantes, por exemplo a entrega faturamento. A gente entra em contato com eles também para tentar entender se eles estão passando por algum problema quando eles estão entregando o nível de serviço baixo. Isso por e-mail por telefone. Semanalmente a gente também manda e-mail sinalizando e consolidando os KPIs analisados durante aquela semana que passou. A gente tem também uns robôs que disparam esses e-mails semanalmente para os prestadores e indicando os KPIs como e como que está o desempenho deles e depois da nossa equipe faz o follow-up se receberam se eles estão entendendo que que eles estão fazendo para melhorar. E9

A gente verifica que internamente pô já é 4 horas da tarde e não chegou ainda o produto ao cliente daí o meu pessoal aqui liga lá para essa pessoa do dia a dia e vai questionar que que aconteceu aqui no sistema tá parecendo que é nota tal ainda não foi não foi entregue teve alguma ocorrência aconteceu alguma coisa? Daí essa pessoa do dia-a-dia faz todo o trâmite para gente. Então é basicamente isso eu tenho um ponto focal de atendimento e o resto a gente acompanhando também pelo sistema. E2

Além das tarefas do dia a dia, os gestores também citaram visitas e reuniões que mostraram ter como objetivos principais o compartilhamento de informações gerenciais e os resultados medidos por meio de KPIs que ajudam na tentativa de controlar as ações dos

prestadores, assim como esclareceu a fala do sujeito 1 quanto ao conteúdo dessas reuniões: “Nestas reuniões nós acabamos discutindo o que tá indo bem, o que tá indo mal, se tivemos uma queda da qualidade brusca de um mês para o outro e o que vamos fazer para resolver estes problemas”. O entrevistado 2 completou afirmando que “O importante nestas reuniões é fazer o PSLT tomar suas dores, pensar como se fosse você, entender que o seu cliente é o cliente dele também. Se ele errar vai afetar a cadeia toda”. Ainda sobre o ponto das reuniões, o gestor 1 explicou como funciona em sua empresa:

Fazemos as reuniões semanais com todos os PSLT para discutir resultados, como aumentar a eficiência e reduzir o custo da operação e temos uma reunião mensal de resultados onde além dos resultados discutimos todos os KPIs (key performance indicators) de desempenho do fornecedor quanto a tempo de entrega e outras atividades importantes. E1

Como demonstrado na categoria 3, sobre a falta de controle da atividade de transporte ser uma desvantagem na terceirização, ao narrarem sobre a comunicação e relacionamento com os PSLTs, os executivos entrevistados foram deixando cada vez mais claro que a comunicação é primordialmente usada para tentar diminuir a perda de controle, por meio do acompanhamento e controle do nível de serviço de transporte por meio de indicadores de desempenho (KPIs). As falas dos sujeitos 1 e 3 atestam tal evidência:

Olha eu tenho equipes de campo que ficam dentro dos PSLT o tempo inteiro. Então como nós monitoramos pelo sistema quando o produto está chegando, como eles estão sendo movimentados, eu consigo também ter um relatório de exceções e por exemplo saber que um produto em especial demorou um pouco mais. Então eu consigo colocar alguém na base do transportador no mesmo dia para discutir o caso daquele produto e corrigir as falhas de processo. Temos todo esse lado proativo de tentar entender o que tá acontecendo e ajudar os fornecedores. E1

Nosso key account faz toda a medição do nível do serviço prestado. Esse atendimento é essencial para garantir que eles cumpram o nível de serviço esperado. Temos uma plataforma que se comunica com eles que a gente consegue ter uma leitura melhor das informações. Mas eu acho que essa de termos essa pessoa que cuida da nossa conta é a melhor forma de comunicação. Por que resolve os problemas e acaba trazendo uma proximidade maior. Ter um gerente da conta então é muito importante na comunicação. E3

Os sujeitos também deixaram claro que as empresas de *e-commerce* desta pesquisa compartilham informações de KPIs para auxiliar os prestadores a melhorar o nível de eficiência do serviço, já que, assim como apontado na categoria 3 desta pesquisa, a falta de planejamento e gerenciamento dos PSLTs brasileiros é uma das principais dificuldades encontradas pelas empresas contratantes. O gestor 8 comprovou essa questão narrando que:

A existência em reuniões mensais que a gente faz com cada prestador e mostra para eles quais são os indicadores que eles têm que melhorar como eles podem fazer para melhorar como foi a performance deles durante o mês. Mostrar para ele quais foram os itens que ele acertou até para ele saber no que que ele é bom isso é feito através de reuniões mensais com cada parceiro explicando e mostrando porque na maioria das vezes eles não sabem onde estão falhando. E8

O executivo 5 citou a questão da melhoria no relacionamento para diminuir o risco da terceirização, mas também deixou claro a relevância para os PSLTs no compartilhamento de informações, pois, aparentemente, ajuda no gerenciamento e planejamento do negócio (da transportadora), além de mostrar que as empresas contratantes as enxergam como uma parte importante de sua estratégia:

A gente tem as reuniões mensais, eu também tenho o meu gerente de transportes, que cuida só do relacionamento com eles, que vai em campo olhar como é que esse cara tá trabalhando, como que tá a estrutura dele ele tá ficando parada, então a gente procura tem uma relação muito próxima mesmo porque a gente nunca pode esquecer que ele faz parte do nosso trabalho então a gente sempre demonstra que a gente tá comprometido que a gente quer dar atenção para ele para poder evitar qualquer surpresa. Por exemplo na Black Friday a gente se organiza e mostra todo o nosso planejamento para eles no mês de julho para incentivar essa cara a também se preparar para ele ver se ele vai aguentar aquele volume se ele tem capacidade, e o nosso planejamento geralmente ele dá certo a gente tem no máximo uma diferença de 5% e eles gostam muito disso eles dão muito valor para isso eles falam que a gente se planeja e ele se planejaram juntos e não tiveram prejuízo que a gente cumpre o exatamente o volume que a gente acordou. (...) Quanto mais eu procurar minimizar o risco da terceirização através desse relacionamento, e o relacionamento ficar cada vez mais estreito com as reuniões periódicas, visita que a gente toma café, diariamente telefona, melhor para ser pra gente em termos de controle. E5

O executivo 3 apresentou uma breve perspectiva do monitoramento e controle e processo de comunicação com os seus PSLTs, quando relatou sobre sistemas, integração e a importância de se ter ferramentas que monitorem as entregas e gerem subsídios para as conversas com as transportadoras:

Temos um tracking, que é um sistema integrado com o nosso operador Logístico que rastreia todo o processo, do pedido até a entrega ao cliente. Mas também temos outras ferramentas de controle que nos possibilitam saber se o cliente recebeu ou não recebeu no prazo correto, se recebeu o produto certo. Nosso pessoal faz topo o mapeamento em cima do que aconteceu, ele liga para o cliente para saber se ele recebeu a mercadoria, se ele teve um bom atendimento na hora da entrega. Fazemos todo esse mapeamento e depois nos reunimos com os PSLT para passar essas informações para eles e irmos ponto a ponto onde é que o serviço deles pode melhorar. E3

Todos esse cuidado em criar ou melhorar o relacionamento e acompanhamento (por meio de KPIs) dos PSLTs demonstrou estar fortemente associado ao controle no intuito de redução de custos, como indicado pelo entrevistado 5 sobre o relacionamento próximo com os PSLTs como fonte de mitigação de riscos: *“Nós já falamos dos riscos mas podemos reduzi-los através desse relacionamento, com as reuniões periódicas, visitas, manter o custo dentro do planejado, através desta aproximação com o prestador”*. Este sujeito ainda ressaltou em outro trecho que: *“É com base no relacionamento que a gente tenta manter o custo dentro do planejado no nosso orçamento e por isso que faz sentido para mim essa aproximação com o prestador”*. Sobre a questão dos custos, o entrevistado 2 corrobora dizendo que:

A gente tem uma comunicação diária todos os dias a gente entra em contato com os transportadores e a gente tem uma reunião também uma vez por mês. Nesta reunião mostramos se estamos perdendo dinheiro com eles, e a performance deles, e eles mostram plano de ação para gente caso eles estejam indo mal e não atendendo as expectativas da gente quanto ao nível de serviço. Ahhh tem uma coisa muito importante aí também que a questão financeira né que eu faço uma checagem a cada 15 dias para ver se tá batendo o faturamento dos meus pedidos com as entregas deles, eu tenho uma pessoa que faz só essa checagem. E2

Por fim, o sujeito 5 explicou o acompanhamento deve ser feito diariamente para evitar custos desnecessários por conta de um suposto baixo nível de serviço prestado:

Temos uma reunião todo mês em todas as transportadoras para avaliar o nível de serviço. Então se nós contratamos um serviço e está no contrato que o PSLT tem que me dar o nível de serviço de 99%, ele é monitorado durante o mês o tempo inteiro para vermos como ele está performando. Através dos dashboards vemos se ele cumpriu aquilo que nós combinamos naquela semana. Então no decorrer desse tempo a gente está vendo que uma determinada transportadora está tendo algum problema, uma deficiência, e nós podemos redirecionar a carga para outra transportadora porque eu preciso evitar ter problema com a minha entrega, mesmo se sair mais caro. E5

A última unidade de significado desta pesquisa, nomeada de Elementos de seleção e escolha dos PSLTs, foi criada por meio da junção de pontos que se referiram especificamente ao processo de seleção e escolha das empresas transportadoras que prestam serviço para os varejistas *on-line* deste estudo. Tais pontos apareceram divididos em dois blocos: critérios para a seleção de um PSLT e critérios para a escolha de um PSLT.

Em relação aos critérios de seleção, ou seja, os fatores primordiais para que a contratante selecione uma transportadora para fazer parte do conjunto de empresas transportadoras que lhe prestam serviço, apareceram a reputação e estrutura, qualidade no nível de serviço e sistema\tecnologia e informações. Como comentou o gestor 3 sobre a reputação e qualidade do nível de serviço: *“A reputação deles no mercado e o nível de serviço prestado são muito*

importantes”. Ele também citou que existem, em sua percepção, “*Outros dois fatores muito relevantes a tecnologia e a estruturação deles*”.

No que se refere à tecnologia, esta vai ao encontro da necessidade de as empresas de *e-commerce* terem a informação da entrega rapidamente e o mais detalhadamente possível. Ademais, esse elemento também se associou com a questão da necessidade da integração de sistemas entre a empresa contratante e a contratada, pois, sem uma tecnologia que integre os sistemas dessas empresas, a informação não chega da forma correta e fica difícil fazer o acompanhamento e controle dos KPIs (prazo de entrega, tempo, qualidade, etc.).

O trecho da fala do sujeito 7 explica sobre a integração sistêmica na sua empresa: “*O sistema que a gente usa se conecta com o sistema do PSLT para podermos ver onde está o pedido. Também quando o produto é entregue a gente é informado. É um aplicativo*”. Já o executivo 8, ao narrar sobre os critérios de seleção do PSLT, comentou da importância de tal integração no processo de seleção “*A integração do sistema dele com o meu é essencial para a gente tenha acesso a todas as informações que são importantes para nós, assim controlamos todo o ciclo do pedido*”.

O executivo 4, ao ser questionado sobre qual o fator mais importante na seleção e escolha dos PSLTs em sua empresa, respondeu que “*Sem dúvida é a qualidade porque o meu cliente ele espera a qualidade*”. O entrevistado 9 complementou dizendo que “*Nós temos uma metodologia que procura entender este transportador atua com os critérios que a gente dá valor. Vamos pesquisar se eles oferecem um bom nível de serviço, e se eles têm muitos problemas de avaria*”.

O gestor 5 explicou detalhadamente sobre o processo de escolha e seleção de PSLT em sua empresa:

Fazemos um checklist que é básico para o PSLT trabalhar conosco. Primeiro entendemos a estrutura dele, a sua capacidade, como ele trabalha. Outra coisa, verificamos se eles têm tecnologia suficiente para nos servir. Fazer o acompanhamento dos pedidos. Então uma coisa que exigimos é a informação, por que o cliente quer saber onde está o pedido dele, quando ele vai receber, então se você não enxerga se seu pedido já foi aprovado, se foi embarcado, se você não tem essa informação em tempo real você acaba perdendo a credibilidade com o cliente.
E5

O empresário 6, que possui um negócio de comércio eletrônico especializado em entrega de fraldas, relatou acerca de sua experiência na contratação de pequenas transportadoras, muitas vezes o próprio motorista com seu carro. Esse sujeito ofereceu uma visão do processo de contratação dos seus agregados, como são chamadas por ele, estas pequenas transportadoras:

Para uma contratação bem-feita eu tenho vários requisitos que os agregados terão que me garantir: fazer uma entrega bem-feita, estar credenciado a uma gerenciadora de risco que faz toda uma análise dele, se ele tem cheque sem fundo, se ele tem uma seguradora. Além disso eu tenho algumas ferramentas que eu posso consultar tudo sobre o motorista. Se o motorista passou por esta etapa eu faço a seguir a análise do veículo. Nesta etapa temos um checklist onde olhamos a aparência do veículo, se está bem conservado, como está a manutenção. A gente analisa se o motorista tem uma boa postura, se ele sabe conversar, e aí por diante. Se o motorista passou por tudo e pela gerenciadora de risco e se o carro tá ok, ele está apto a começar trabalhar com a gente. E6

Voltando ao fator de especialização e abrangência geográfica, analisados na categoria 3 como vantagens da terceirização da atividade de transporte, os gestores também abordaram que tais fatores são considerados elementares na hora da seleção de um PSLT. As narrativas dos entrevistados 1 e 2 mostram suas opiniões sobre essa questão:

Normalmente o que nós fazemos para selecionar é fazer um estudo para saber se eles atendem alguns critérios de qualidade, estrutura para atender a gente, a gente procura entender como é que eles lidam com antifraude, que regiões atendem...esse tipo de coisa.... E1

A gente procura entender no que o cara é especialista, qual é a região que ele atende, qual que é o diferencial dele se ele tem mais é preço se ele tem mais é serviço qualidade onde ele tem filiais quais são as seguradoras dele. O preço do frete a parte financeira é lógico é muito importante mas a gente não pode deixar de lado a qualidade Às vezes o cara tem preço mas não entrega em Goiânia ou não tem uma rota estabelecida lá não tem uma filial e aí eu sei que vou perder em tempo porque ele não conhece aquela região ele vai demorar mais para entregar então o preço também não pode ser tudo. E2

O executivo 4 aborda a questão da qualidade do serviço prestado pelo PSLT, relacionando-a com a imagem e vendas de sua empresa:

A contratação de um prestador com baixo nível de serviço tem muito impacto. Eu já contratei prestador ruim, e acabei me prejudicando. Se a gente acaba contratando uma transportadora que não tem os requisitos que a gente pede a gente acaba tendo muito problema, a gente já teve casos de transportadora que a gente contratou para fazer entrega em São Paulo em um, dois dias essa foi a promessa e o cara acabou demorando para entregar a 15 dias ali o cliente ficou super imagem da empresa ficou prejudicada. Agora se a gente contrata um cara bom as vendas aumentam, eu tenho impacto nas vendas a gente percebeu que toda vez que a gente colocava uma transportadora que atende aí determinada região ou com preço diferente as nossas vendas aumentavam.

Ah no final é sempre o custo viu cara.... E7

Apesar da fala do gestor 4, o trecho da fala do entrevistado 7 prova que, embora em toda análise deste estudo a questão da qualidade no nível de serviço de entrega seja importante

(principalmente por conta da expectativa e experiência do consumidor como já abordado em outros subcapítulos desta análise), ficou claro que na hora de escolher, ou seja, decidir entre uma transportadora e outra, as empresas varejistas de *e-commerce* desta pesquisa indicaram novamente, de uma forma ou de outra, o custo como foi o principal fator de decisão, como relatou o executivo 1: *“Então dado que o cara tem esse critério mínimo então a gente vai pra uma discussão de custo, preço de tabela”*.

Entre os nove entrevistados, apenas um entrevistado apontou que o principal critério de decisão para escolher um PSLT é a qualidade, os demais, em suas falas, abordaram novamente a questão da tentativa do equilíbrio entre qualidade e custo, mas no final elencaram o preço do frete, ou preço da tabela, como o fator número um para a escolha da transportadora que fará sua entrega, como comprovou a fala do entrevistado 6: *“Eu observo tudo, todos os critérios de qualidade, mas no final, para reduzir o meu custo preciso escolher o que oferece o melhor preço no frete.”*

“A gente negociar mais volumes com os nossos parceiros para conseguir para ganhar uma tabela mais baixa” (E7). A fala do entrevistado 7 mostrou uma prática comum entre os sujeitos desta pesquisa referente ao relacionamento com esses PSLTs, pois, como citado pelo entrevistado 5: *“Tudo que a gente consegue aqui é com o relacionamento”*.

Por fim, no intuito de reduzir os custos com os riscos da terceirização, os executivos mencionaram que fazem contratos com todos seus PSLTs e nesses contratos há cláusulas quanto aos KPIs de nível de qualidade do serviço prestado e multas contratuais para evitar que tenham custos não planejados por conta dos PSLTs, como disse o entrevistado 5 *“Temos vários indicadores que estão no contrato. Por exemplo, o transportador tem que garantir que ele vai entregar no prazo”*. Já o gestor 6 mostrou que *“Ele tem que entregar 90% combinado no mês, se ele não entregar ele acaba sendo eliminado. Toda semana eu meço eficiência do motorista e os coordenadores”*. Já o sujeito 2 sinalizou que *“A melhor forma de você monitorar é tendo as cláusulas no contrato que deixam tudo claro, se ele tá fazendo um serviço correto ok, se não ele vai ter que ressarcir se alguma coisa acontecer com a sua carga”*.

Na quarta e última categoria desta pesquisa, PSLT em empresas varejistas de *e-commerce*, os sujeitos entrevistados discorreram sobre a importância de se manter uma comunicação eficiente com as empresas terceirizadas de transporte, bem como o valor de se implantar mecanismos de controle e de medição da eficiência que garantam que seus objetivos estão sendo alcançados, fundamentalmente com redução de custos e a satisfação de seus clientes, consubstanciando a unidade de significado US8, relação e acompanhamento dos PSLT. Também nessa categoria, os dados oriundos das entrevistas assinalaram a essencialidade

de se escolher corretamente os PSLTs, como elementos fundamentais de sucesso das empresas de *e-commerce* que terceirizam as atividades de transporte. Por meio da unidade de significado US9, elementos de seleção e escolha dos PSLTs, os entrevistados revelaram os critérios principais pelos quais pautam suas escolhas e a preponderância do critério custos e satisfação do cliente, entre os demais.

As categorias anteriores evidenciaram a importância do transporte no negócio de comércio eletrônico varejista como único elo de relação física entre as empresas e seus clientes e constaram também que todas as empresas que compuseram o universo de empresas pesquisadas terceirizam essa atividade para outras empresas, as Prestadoras de Serviços Logístico de Transporte – PSLTs. Nesse contexto, em que os PSLTs assumem a responsabilidade por desempenhar uma função tão importante que é a de transportes, se fez necessária a discussão de como as empresas se relacionam com os PSLTs, como medem sua eficiência e como fazem suas escolhas.

Os dados encontrados nessa categoria exibiram a importância do critério de escolha primário PSLT estar atrelada aos custos, por meio do preço da tabela de frete por conta tanto do ponto de vista da manutenção da saúde financeira da empresa e da sua melhor competitividade no mercado, quanto para o atendimento da satisfação dos clientes. No entanto, um segundo fator em ordem de importância apareceu a reputação do PSLTs, posto que as empresas varejistas de comércio eletrônico enxergam que o cliente entende que o entregador e a empresa que vendeu o produto são da mesma organização.

Assim como Imhoff e Mortari (2005) e Bandeira (2009) indicam que um dos principais riscos da terceirização é contratar empresas inadequadas para realizar os serviços, sem competência e idoneidade financeira, pois poderão advir problemas e desta forma, uma falha na decisão de escolha do PSLT pode gerar perda da imagem positiva da empresa, além dos custos envolvidos na reestruturação do processo, ficou claro, por meio da análise da categoria quatro que os dados deste corroboraram com tais indicações. Além disso, os achados também revelaram que a correta seleção dos PSLTs se constitui como uma das principais atividades dentro das funções da logística.

A presente pesquisa não demonstrou diferenças substanciais das etapas de seleção e escolha dos PSLTs apontadas por Fleury e Rodrigues (2003) e Bottani e Rizzi (2006) sugerem. Por certo percebeu-se um grau maior ou menor da seleção dado o tamanho e a natureza das categorias de produtos comercializados pelas empresas de comércio eletrônico que fizeram parte da pesquisa, mas, em resumo, essas etapas foram muito semelhantes.

Os critérios de seleção e escolha dos PSLTs adotados pelas empresas que fizeram parte desta pesquisa apareceram em consonância com os critérios recomendados por Aktas, Ulengin e Onsel (2007) para a seleção do PSLT: oportunidades financeiras; fundamentalmente custo e capacidade de consulta dos clientes; confiança e prestígio do transportador; respostas rápidas no ciclo de entregas; confiança e qualidade do gerenciamento de operações e ciclo de entrega; facilidade de colaboração; e recebimento e acompanhamento rigoroso. No entanto a categoria quatro acrescentou um elemento importante que não foi comentado por estes autores: os sistemas de informação e de integração tecnológica. Neste trabalho, tais elementos apareceram como critérios relevantes para seleção e escolha de um PSLTs.

Os achados dessa categoria também ficaram alinhados com os estudos de Bowman (1997), Sink e Langley (1997) e Lynch (2000), que citam inúmeros atributos que influenciam processo decisório de escolha dos PSLT, tais como custo baixo, infraestrutura, estabilidade financeira, credibilidade, experiência, gestão da qualidade, recursos humanos, tecnologia, eficiência operacional, dentre outros, e destacam ainda que tais atributos são difíceis de ser encontrados em um único provedor de serviços logísticos.

Neste sentido os dados obtidos nesta categoria mostraram que quanto maior for a empresa varejista de comércio eletrônico e mais variada a sua oferta de produtos e cobertura geográfica, mais complexa é a terceirização dos serviços de transporte e por consequência a seleção dos PSLTs. Ao mesmo tempo, os resultados estabeleceram uma correlação clara entre uma escolha acertada e o aumento das vendas, ou, da satisfação dos clientes, como também estabeleceu uma correlação entre uma escolha errada de um PSLT e a perda de vendas, aumento de custos e insatisfação dos clientes, concordando assim com Barros (2009) sobre a importância de um processo bem estruturado de escolha do PSLT por conta da satisfação do cliente.

Concluída a fase de seleção dos PSLT, vem a etapa de execução das atividades de transporte pela empresa terceirizada e, como isso, a necessidade de se administrar a relação entre contratante e contratadas, com processos de comunicação e acompanhamento de *performances* eficientes.

Como comentado por Wanke (2004) sobre o fato da falta de comunicação entre contratante e os PSLTs comprometer todo o rendimento da cadeia e posteriormente suas prioridades competitivas, mas que esses efeitos podem ser amenizados com os avanços da Tecnologia da Informação (TI) que, através da utilização de *hardwares*, *softwares*, sistemas de informação, estão conseguindo melhorar o desempenho de toda cadeia logística, os achados dessa categoria também ressaltaram os elementos de comunicação como fator de alta relevância para o sucesso da parceria entre PSLTs e as empresas de *e-commerce*, bem como destacaram

os aspectos tecnológicos, como elementos facilitadores da integração e de acompanhamento de *performance*, sejam eles, *softwares* de integração de plataformas ou mesmo aplicativos em dispositivos móveis que auxiliam na comunicação. Adicionalmente, os achados apontaram também a importância de outras formas de comunicação entre as empresas varejistas de comércio eletrônico e seus PSLTs que ajudam no controle e acompanhamento dos KPIs do serviço prestado, como por exemplo, tarefas diárias do dia-a-dia (telefonemas e *e-mails*) e reuniões, concordando assim com os apontamentos de Mentzer e Konrad (1991) e Faria e Costa (2005) sobre a utilização de indicadores de desempenho para maximizar os recursos e sua incorporação no planejamento e controle, pois, fundamentalmente na atividade de transportes, pode causar aumentos de custos nas empresas, bem como problemas com entregas, danos a produtos e perda do valor do negócio. Ademais, as empresas que fizeram parte desta pesquisa, também mostraram que usam mecanismos de proteção para a redução de custos inerentes aos processos de transporte e logística, indicados por estes autores, como a roteirização, rastreamento do transporte.

Por fim os dados provenientes desta categoria mostraram que as empresas de *e-commerce* estão preocupadas com os controles e indicadores de *performance* como fatores decisivos de redução de custos, via mitigação de possíveis falhas no processo, e como consequência da satisfação dos clientes. Indicadores trazidos pelas comunicações periódicas, entregas pontuais, relatos de avarias, redução das ocorrências que originam a logística reversa, são monitorados de forma cuidadosa. Afinal os entrevistados também indicaram que ter o nome de suas empresas listados no Reclame Aqui ou receberem uma avaliação baixa de NPS – indicador de serviço de entrega depõem contra a reputação de suas empresas e reduzem vendas. Dessa forma, sistemas de controle e monitoramento de *performance* são fundamentais para reduzirem os riscos de aumento de custos e insatisfação dos clientes.

8.4 Categoria cinco: o papel do constructo de custos na operação logística de empresas de *e-commerce*

A categoria cinco e sua unidade de significado (US10) foram criadas para responder o último objetivo específico deste estudo que era propor um modelo teórico-empírico que ilustrasse o papel do constructo de custos em operações logísticas de empresas varejistas de comércio eletrônico.

Esta categoria foi desenvolvida por meio da reflexão, análise e raciocínio lógico que os resultados das categorias anteriores direcionaram a concluir: o fato de que, nas empresas que fizeram parte desta pesquisa, há uma forte presença do elemento custo como fator determinante pela decisão em terceirizar a área mais importante das empresas de *e-commerce* (logística) e sua principal atividade (transporte) mesmo sob a plena consciência que o risco da perda de controle sobre a entrega de seus produtos pode gerar insatisfação na expectativa do cliente e torna-lo um ex cliente, posto que, os achados indicaram, que assim como foi apontado nos capítulos de revisão da literatura e do âmbito (capítulo 3 sobre o *e-commerce*), as organizações que vendem *online* precisam manter um bom nível de qualidade do serviço de logístico aos seus consumidores, para que eles voltem a comprar em suas lojas.

Portanto, no intuito de consolidar todos os resultados encontrados nas categorias 1,2, 3 e 4 e ilustrar a forte associação encontrada entre custos e as operações logísticas, especificamente na atividade de transporte, em empresas varejistas de comércio eletrônico, a Figura 3 representa o modelo um teórico-empírico de tal relação.



Figura 3: Modelo teórico da relação de custos e as operações logísticas, especificamente na atividade de transporte, em empresas varejistas de comércio eletrônico

Fonte: Elaborado pelo autor desta pesquisa (2018) com base nos resultados provenientes dos dados coletados

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esta dissertação teve como objetivo central investigar criteriosamente como os custos se associam com a operação logística, especificamente a atividade de transporte, em empresas varejistas do comércio eletrônico brasileiro. Para atingir esse objetivo central foram criados cinco objetivos específicos: a) o primeiro buscou entender qual o papel da logística e averiguar quais são as principais atividades logísticas das empresas varejistas de *e-commerce*; b) o segundo procurou descobrir como se caracterizam os custos logísticos e em que funções/atividades logísticas as empresas varejistas de *e-commerce* reduzem custos; c) o terceiro verificou como as empresas varejistas de *e-commerce* enxergam a terceirização, por que, e quais atividades mais terceirizam e quais são as principais vantagens, desvantagens e riscos da terceirização; d) o quarto buscou entender como é e quais são os principais elementos do processo de seleção, escolha e contratação dos prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLTs); e) o último propôs a criação de modelo teórico-empírico que ilustrasse o papel do constructo de custos em operações logísticas de empresas varejistas de comércio eletrônico.

Em relação ao papel da logística e averiguação das principais atividades logísticas das empresas varejistas de *e-commerce* (objetivo específico a) foram constatadas diversas atividades operacionais e estratégicas que compõem a chamada função logística. Sobre este objetivo os achados mais importantes foram: 1) a área logística nas empresas deste setor é a mais importante por estar associada fundamentalmente aos maiores custos das empresas; 2) que por conta desta questão (custos) diversas atividades consideradas operacionais em outros setores, passaram a ter maior relevância e por isso hoje são consideradas estratégicas. Entre estas atividades estratégicas o transporte foi considerado o importante, pois está diretamente relacionada com todos os elementos compreendidos em suas estratégias: além de ser o elo físico de conexão entre clientes e as empresas de *e-commerce*, nesse mundo preponderantemente virtual, transporte responde também pela maior parte dos custos logísticos e está diretamente associado ao tempo de entrega, condições de recebimento dos produtos comprados, logística reversa e a qualidade dos serviços prestados ao cliente.

A respeito de como se caracterizam os custos logísticos e em que funções/atividades logísticas as empresas varejistas de *e-commerce* reduzem custos (segundo objetivo específico), a pesquisa mostrou, como já foi citado, que os custos desta área são os maiores das empresas deste setor e por isso, esta área passa a ter maior nível de importância, quando comparada a área logística de varejistas tradicionais. Além disso, o controle dos custos mostrou-se como uma

tarefa prioritária para o grupo de empresas entrevistadas, por conta do aumento da competitividade empresarial, a busca contínua pela manutenção de sua saúde financeira e a da oferta de preço de frete mais baixo. A pesquisa também apontou que a maior parte dos custos logísticos estão na atividade de transporte, colocando esta atividade no topo da estratégia corporativa das empresas que vendem *online*.

Apesar dos resultados deste estudo tenham mostrado a importância da atividade de transporte também por conta do desejo em atender as expectativas do consumidor, seu alto custo mostrou que a busca por redução nesta atividade é fundamental para sobrevivência das empresas neste setor, e por isso, entre as soluções para conseguir diminuir gastos, o mercado de empresas que vendem produtos na *internet* foi obrigado a aderir a terceirização dessa atividade, para alcançar a redução de custos necessária (principal vantagem) e que aparentemente, somente este processo pode lhe proporcionar, mesmo quando a perda de controle da atividade pode levar a perda do controle e talvez a redução da qualidade do nível de serviço de entrega (principais desvantagens), portanto, pode-se dizer que estes achados responderam o objetivo específico três desta pesquisa.

Relacionado a terceirização das atividades logística, o penúltimo objetivo específico deste estudo (d) que procurou entender sobre os elementos do processo de seleção, escolha e contratação dos prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLTs), os resultados indicaram que terceirização desta atividade para redução de custos, ao que pareceu, foi o fator que impulsionou o crescimento de um outro mercado, o de prestadores logísticos de transporte PSLTs – e por conta da ascensão deste novo mercado ficou claro que é essencial que as empresas de *e-commerce* selecionem e escolham corretamente seus parceiros, e assim, novamente o constructo de custos apareceu relacionado a principal tarefa da equipe de transporte destas firmas de *e-commerce*, que é justamente a escolha e seleção, bem como acompanhamento e controle de seus PSLTs por meio da construção e manutenção de KPIs e um bom relacionamento entre contratante e contratado.

Uma vez que último objetivo específico desta pesquisa era propor um modelo teórico-empírico que ilustrasse o papel do constructo de custos nas operações logísticas de empresas varejistas de comércio eletrônico, foi construída uma Figura (Figura 3) que mostrou um modelo que consolidou não só os resultados dos achados que responderam aos quatro objetivos anteriores, mas também evidenciou, de forma clara, a importância e a associação deste constructo com área de operações logísticas nas organizações que atuam neste setor, respondendo assim, também o objetivo geral desta pesquisa.

Sobre as limitações e dificuldades no desenvolvimento deste trabalho, pode-se dizer que a escolha do método qualitativo e da ferramenta usada para coleta de dados (entrevistas em profundidade com os gestores e executivos da área logística de empresas varejistas de comércio eletrônico) exigiu um grau de profundidade tal que fez com que o desenvolvimento dos capítulos de tratamento dos dados e interpretação e análise dos resultados fosse o mais demorado, principalmente por conta do foco na redução do grau de viés do pesquisador que trabalhou anos em uma empresa do âmbito estudado.

Outra dificuldade encontrada foi o fato de que as perguntas do roteiro de entrevistas direcionarem a respostas que, na maioria das vezes, estavam relacionadas aos fatores estratégicos, e, portanto, deixavam alguns entrevistados receosos de responde-las na totalidade e sinceridade que poderiam. Este fato, também implicou na seleção e escolha dos sujeitos, limitando a abrangência numérica e geográfica do estudo, já que algumas empresas inicialmente listadas para fazerem parte deste estudo, desistiram de participar por medo de “entregar sua estratégia” para um profissional do mercado. Apesar das limitações e dificuldades expostas, foram realizadas nove entrevistas ao todo, número suficiente, pois, considerando o grau de saturação que a metodologia qualitativa propõe, verificou-se que a partir da sexta entrevista os entrevistados narravam e apontavam coisas similares.

Considerando os resultados apresentados, esta dissertação contribui, do ponto de vista acadêmico, com a investigação dos constructos de custos em operações logísticas nas empresas nacionais, considerando que a literatura existente no Brasil sobre o assunto é escassa, já que não foram encontrados artigos nacionais nas bases de dados da Ebsco e da ProQuest AB/Inform que focassem em investigar os elementos que estão por trás dos custos, especificamente quais são e como reduzi-los. A maioria mirou apenas em fazer ensaios teóricos ou estudos empíricos quantitativos sobre logística em uma única empresa, metodologias que direcionaram a contribuir apenas mencionando o constructo de custos como um indicador ou fator importante nas atividades ou operações logísticas. A escolha do método qualitativo permitiu compreender detalhadamente como esses constructos estão associados a este mercado no cenário nacional, além de demonstrar que no Brasil a terceirização dos serviços logísticos de transporte e sua relação com os custos das empresas varejistas de comércio eletrônico são fatores que estão no topo da estratégia e posicionamento competitivo destas empresas.

Esta pesquisa também contribuiu para a literatura acadêmica estudando os constructos de custos e logística em empresas do comércio eletrônico brasileiro, setor este que, apesar de estar em ascensão, demonstrou ter certa complexidade de administração principalmente no que se concerne aos custos de sua operação, além do fato de também existir uma lacuna acerca de

estudos empíricos que objetivassem entender sobre os gargalos deste setor. Do ponto de vista gerencial, esta dissertação contribuiu no aspecto de auxiliar empresas e profissionais varejistas que estejam interessados em compreender sobre o papel dos custos na operação logística do canal eletrônico de vendas. Ademais, esta dissertação dá *insights* de gestão e controle dos custos logísticos neste setor, bem como a forma de lidar com a terceirização da principal atividade da operação (transporte).

Quanto a sugestões para futuros pesquisadores interessados em estudar os temas abordados nesta pesquisa, propõe-se que busquem ter maior abrangência numérica e geográfica na coleta de dados. Além disso, seria interessante investigar se o modelo teórico-empírico proposto é válido:

- a) em uma amostra que contenha somente pequenas e médias empresas varejistas (*sellers* de marketplace) que só vendam *online*;
- b) em uma amostra que contenha somente pequenas e médias empresas varejistas (*sellers* de marketplace) que só vendam em lojas físicas e virtuais (empresas multinacionais);
- c) em uma amostra que contenha somente empresas do setor industrial que façam a venda direta de seus produtos somente pelo canal virtual;

Também seria interessante que fosse investigado por meio de uma pesquisa quantitativa, se há impacto na relação dos custos logísticos da atividade de transporte com a sobrevivência e crescimento de pequenas e médias empresas varejistas de *e-commerce*, considerando que a principal causa da taxa de causa mortis das empresas brasileiras hoje, segundo o Sebrae (2016) é a dificuldade de gestão financeira.

REFERÊNCIAS

- ABDUR RAZZAQUE, M.; CHEN SHENG, C. Outsourcing of logistics functions: a literature survey. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 28, n. 2, p. 89-107, 1998.
- ABRALOG. Disponível em: < <http://www.abralog.org.br/website/home/>>. Acessado em: 06 de jul. 2018.
- ACKERMAN, K. B. P. in logistics partnerships. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 3, p. 35-37, 1996.
- AKTAS, E. et al. The use of outsourcing logistics activities: The case of Turkey. **Transportation Research Part C: Emerging Technologies**, v. 19, n. 5, p. 833-852, 2011.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspecto e contribuições de sua aplicação**. Editora Atlas, 2002.
- ALTLAY, F. **Outsourcing of logistics functions—An assessment of the outsourcing decision process for logistics functions of an automobile manufacturer**. 2002.
- AMARAL, J. V. **Trade-offs de custos logísticos**. 2012. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- ANDERSSON, D.; NORRMAN, A. Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project?. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 8, n. 1, p. 3-14, 2002.
- ÂNGELO, L B. Indicadores de desempenho logístico. **Santa Catarina: UFSC**, 2005.
- ARBAGE, A. P. A economia dos custos de transação e o gerenciamento da cadeia de suprimentos: a união de abordagem em busca de um framework para a aplicação em sistemas agroindustriais. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 27, p. 1-15, 2003.
- ARBAGE, A. P. Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004.
- ASTEGGIANO, M. E. **Proposta de uma sistemática de custeio para as atividades de distribuição de alimentos em uma distribuidora do segmento de food service**. 2003.
- BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European business review**, v. 19, n. 4, p. 332-348, 2007.
- BANDEIRA, R. A. de M. **Fatores de decisão de terceirização logística: Análise baseada na percepção dos executivos**. 2009.
- BANOMYONG, R; SUPATN, N. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 419-437, 2011.
- BARCELLOS, M. D. **Processo decisório de compra de carne bovina na cidade de Porto Alegre**. 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições. 2006.
- BARROS, M. Terceirização Logística no Brasil. **Instituto de Logística e Supply Chain**. 2009.
- BĂȘANU, G. et al. Optimum Repartition of Transport Capacities in the Logistic System using Dynamic Programming. **Theoretical and Applied Economics**, v. 8, n. 8, p. 17, 2011.
- BAYLES, D. L. E-logistics & e-fulfillment: beyond the “buy” button. In: **UNCTAD Workshop, Curacao**. 2002.
- BIO, S. R.; ROBLES, L. T.u; FARIA, A. C. de. Em busca da vantagem competitiva: trade-offs de custos logísticos em cadeias de suprimentos. **Revista de Contabilidade CRC-SP**, v. 6, n. 19, p. 5-18, 2002.
- BLEY, D. Improving logistics. **Strategic Finance**, v. 86, n. 4, p. 38, 2004.

- BOLUMOLE, Y. A. The supply chain role of third-party logistics providers. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 87-102, 2001.
- BORBA, J. V. S.; GIBBON, A. R. Modelo de custos logísticos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 14, n. 2, p. 85-98, 2010.
- BORBA, J. V. S.; GIBBON, A. R. Modelo de custos logísticos. **SINERGIA-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 14, n. 2, p. 85-98, 2010.
- BOTTANI, E; RIZZI, A. A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 294-308, 2006.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Supply chain logistics management**. 2002._____; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. **21st century logistics: making supply chain integration a reality**. 1999.
- BRITISH COUNCIL OF SHOPPING CENTRES. **Future of Retail Property: Transport Infrastructure and Transport Cost**. 2016.
- BULGACOV, S. et al. Organization's configuration and its relationship with formal and emergent strategic planning. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 10, n. 4, p. 911-924, 2012.
- BURGESS, K; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.
- CAVANHA FILHO, A. O. **Logística: novos modelos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, p. 3, 2001.
- CHAVES, G.; ALCÂNTARA, R. L. C. Logística Reversa: Uma análise da evolução do tema através de revisão da literatura. In: ENEGEP, 29. **Anais...** Salvador, 2009.
- CHO, J. et al. Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an *e-commerce* market. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 38, n. 5, p. 336-359, 2008.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply Chain Management**. New Jersey: Pearson. 2010.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Tradução: Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, P. **Criando valor para o cliente**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COELHO, L.; OLIVEIRA, R. C; ALMÉRI, T. M. O crescimento do *e-commerce* e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 3, n. 3, 2013.
- COLLIS, J. et al. Business research methods. **The hidden strengths in family business: functional conflict, Family Business Review**, v. 11, n. 1, p. 75-79, 2003.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. Business research: A practical guide for postgraduate and undergraduate students. **Ruona, WE (2005). Analyzing qualitative data. Research in organizations: Foundations and methods of inquiry**, v. 223, p. 263, 2003.
- COOPER, R; KAPLAN, R. S. Sistemas integrados de custeio. **HSM Management**, v. 19, p. 70-82, 2000.
- COPACINO, W. C. **Supply chain management: The basics and beyond**. CRC Press, 1997.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.
- CROXTON, K. L. et al. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.
- CUDZIŁO, M. et al. Analysing the efficiency of logistic actions in complex supply chains- conceptual and methodological assumptions of research. **Logforum-Scientific Journal of Logistics**, v. 14, n. 2, p. 171, 2018.
- CUI, Z; JONES, D.; O'BRIEN, P. Semantic B2B integration: issues in ontology-based approaches. **ACM SIGMOD Record**, v. 31, n. 1, p. 43-48, 2002.

- CULLITON, J. W.; LEWIS, H. T.; STEELE, J. D. The role of air freight in physical distribution. **Harvard University, Boston, MA**, 1956.
- DAHER, C. E.; SILVA, E. P.; FONSECA, P. Logística reversa: oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 3, n. 1, 2006.
- DE CARVALHO, K.L.; BARBOZA, M. F. P. B.; GONÇALVES, M.A. **Terceirização e estratégia competitiva: perspectivas para a logística no Brasil**. 2006.
- DE FARIA, A. C.; ROBLES, L. T.; BIO, S. R. Custos Logísticos: Discussão sob uma ótica diferenciada. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004.
- DE GOUVEIA, A. G. et al. O varejo virtual brasileiro e os desafios logísticos. **Fórum de Administração**, v. 5, n. 2, 2014.
- DE MAGALHÃES, M.R.; NILSON, M.; RODRIGUEZ, C. T. Uma reflexão sobre a importância dos custos logísticos para o Varejo. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2015.
- DE MATOS JUNIOR, C. A. et al. O papel da roteirização na redução de custos logísticos e melhoria do nível de serviço em uma empresa do segmento alimentício no Ceará. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2013.
- DE MELO, G. A. L.; FERNANDO, A. As diferentes perspectivas da qualidade sobre nível de serviço na logística e os desafios do *e-commerce*. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 2, n. 4, 2017.
- DE SOUZA, C.D. A evolução dos prestadores de serviços logísticos: Prestadores de serviço tradicionais, operadores logísticos e integradores logísticos. **SIMPÓSIO DE EXCELENCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA (SEGeT)**, v. 4, 2007.
- DE SOUZA, S.F.; DA FONSECA, S. U. L. Logística reversa: oportunidades para redução de custos em decorrência da evolução do fator ecológico. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG-Ser**, v. 3, n. 1, p. 29-39, 2009.
- DEEPEN, J. M. Logistics outsourcing relationships: measurement, antecedents, and effects of logistics outsourcing performance. **Springer Science & Business Media**, 2007.
- DELONE, W. H.; MCLEAN, E. R. Measuring *e-commerce* success: Applying the DeLone & McLean information systems success model. **International Journal of electronic commerce**, v. 9, n. 1, p. 31-47, 2004.
- DEMIR, E. et al. A review of recent research on green road freight transportation. **European Journal of Operational Research**, v. 237, n. 3, p. 775-793, 2014.
- DIAS, M. M. Kr.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EdUSC, 2003.
- DIDONET, S. R.; OLIVEIRA, L. C. P.; ROCHA, R. A. O Gerenciamento Estratégico da Logística e os Resultados no Desempenho da Kepler Weber S/A. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 22, 2002.
- DORNIER, P. **Logística e operações globais: textos e casos**. Atlas, 2000.
- DOS SANTOS, A. S.; MIRANDA, G. J. *E-commerce* no Brasil: Se o Segmento é Promissor, Por Que Empresas Atuantes Estão no Vermelho?. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 1, p. 54-68, 2015.
- DRUCKER, P. F. The economy's dark continent. **Fortune**, Abril, 1962._____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- EBIT. Disponível em: < <https://www.ebit.com.br/empresa> > . Acessado em: 15 de jun. 2018.
- E-COMMERCE NEWS. Interior do estado de SP é uma das regiões que mais consomem *online* no país. Disponível em:< <https://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/interior-do-estado-de-sp-e-uma-das-regioes-que-mais-consome-online-no-pais/>>. Acessado em: 05 de jan. 2019.
- FARIA, A. C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de custos logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

- FARIAS, S. X.; UZEDA, F. L.; CERQUEIRA, L. S. Os fatores que influenciam a compra on-line de consumidores universitários. In: SEGET: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE TECNOLOGIA, 9. **Anais...** 2012.
- FARRIS, M. T. Evolution of academic concerns with transportation and logistics. **Transportation Journal**, v. 37, n. 1, p. 42-50, 1997.
- FAWCETT, S. E.; MAGNAN, G. M.; MCCARTER, M. W. Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 35-48, 2008.
- FERRADA, P. et al. Qualitative assessment of the inferior vena cava: useful tool for the evaluation of fluid status in critically ill patients. **The American Surgeon**, v. 78, n. 4, p. 468-470, 2012.
- FILOMENA, T. P. Modelo para medição e controle de custos no desenvolvimento de produtos. 2004.
- FISHER, M. et al. Configuring a supply chain to reduce the cost of demand uncertainty. **Production and operations management**, v. 6, n. 3, p. 211-225, 1997.
- FLEURY, P. F. Perspectivas para a logística brasileira. **Revista Tecnológica**, v. 30, n. 1998, 1998.
- FLEURY, P. F. Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação. **Revista Tecnológica**, v. 4, n. 30, p. 25-32, 1999.
- FLEURY, P. F. Terceirização logística no Brasil. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Editora Atlas, p. 313-324, 2003.
- FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. F. M. A indústria de provedores de serviços logísticos no Brasil. In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo e dos recursos**. São Paulo: Atlas, p. 302-312, 2003.
- FLEURY, P.F.; MONTEIRO, F. J. R. C. O desafio logístico do *e-commerce*. **CEL–Centro de Estudos Logísticos**, 2000.
- FONSECA, C. et al. Da terceirização à desterceirização: apontamentos sobre um dos aspectos cruciais da flexibilização nas relações de trabalho. **Revista Quaestio Iuris**, v. 5, n. 1, p. 101-123, 2012.
- FORNACIARI, G.; ZANQUETTO FILHO, H. Controladoria e a Cadeia de Valor: identificação e mensuração das atividades que agregam valor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC. **Anais...** 2003.
- FORSLUND, H. Performance management in supply chains: Logistics service providers' perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 3, p. 296-311, 2012.
- FREIRES, F.G. M. et al. Proposta de um modelo de gestão dos custos da cadeia de suprimentos. 2000.
- FUERTH, L. R.; DOS SANTOS D. L. O *e-commerce* e a integração logística no transporte de carga expressa. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 15. **Anais**. Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, out-nov. 2007.
- GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/4285/1/BS%2041%20Com%20C3%A9rcio%20eletr%20C3%B4nico%20tecnologia%20m%20m%20C3%B3veis%20e%20m%20C3%ADdias%20sociais_.pdf2015>. Acessado em 05 de fev. 2018.
- GANGA, G. M.D. et al. Medindo o desempenho logístico: a perspectiva do nível de serviço logístico. **X SIMPEP, Bauru, São Paulo. Anais do X SIMPEP**, 2003.
- GHEZZI, A; MANGIARACINA, R; PEREGO, A. Shaping the *e-commerce* logistics strategy: a decision framework. **International Journal of Engineering Business Management**, v. 4, n. Godište 2012, p. 4-13, 2012.

- GHIANI, G. et al. **Introduction to logistics systems planning and control**. John Wiley & Sons, 2004.
- GIGLIO, G. P. M. et al. *E-COMMERCE: aplicações de comércio eletrônico em internet móvel*. **CADERNOS DE ESTUDOS E PESQUISAS-JOURNAL OF STUDIES AND RESEARCH**, 2010.
- GOMES, C. F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Cengage Learning Editores, 2004.
- GUERREIRO, R.; BIO, S. R.; MENDEL, S. F. Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras. **ASAA-Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n. 1, p. 73-100, 2013.
- GUIDOLIN, S. M.; MONTEIRO FILHA, D. C. Cadeia de suprimentos: o papel dos provedores de serviços logísticos. 2010a. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2426>>. Acessado em: 13 de mar. 2018._____. **Cadeia de suprimentos: o papel dos provedores de serviços logísticos**. 2010b.
- GULISANO, V. Third-party failures: why keep it secret. **Transportation & Distribution**, v. 38, n. 9, p. 77, 1997.
- GURGEL, F. A. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- HALLDÓRSSON, Á. et al. Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 2, p. 126-142, 2008.
- HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p. 63-76, 1990.
- HARRISON, J. Ml et al. Multi-resource investment strategies: Operational hedging under demand uncertainty. **European Journal of Operational Research**, v. 113, n. 1, p. 17-29, 1999.
- HASKER, K.; SICKLES, R. EBay in the economic literature: Analysis of an auction marketplace. **Review of Industrial Organization**, v. 37, n. 1, p. 3-42, 2010.
- HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. **The practice of qualitative research**. Sage, 2010.
- HIJJAR, M. F. Oportunidades no setor supermercadista virtual – Uma análise sobre a percepção do consumidor. Centro de estudos em logística – COPPEAD – UFRJ. Disponível em: Acesso em: 01set. 2018.
- HOLTER, A. R. et al. A framework for purchasing transport services in small and medium size enterprises. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, n. 1, p. 21-38, 2008.
- HONG, J.; CHIN, A. T. H.; LIU, B. Logistics outsourcing by manufacturers in China: a survey of the industry. **Transportation journal**, p. 17-25, 2004.
- HWANG, B-N.; SHEN, Y-C. Decision making for third party logistics supplier selection in semiconductor manufacturing industry: a nonadditive fuzzy integral approach. **Mathematical Problems in Engineering**, 2015.
- IAÑEZ, M. M.; DA CUNHA, C. B. Uma metodologia para a seleção de um provedor de serviços logísticos. **Production**, v. 16, n. 3, p. 394-412, 2006.
- IMHOFF, M. M.; MORTARI, A. P. Terceirização, vantagens e desvantagens para as empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 2, n. 3, p. 94, 2005.
- Institute of Finance & Management. **The Controllers Report: Six Ways to Save Costs in Transportation and Logistics**. Greenwich. 2013.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade gerencial**. Atlas, 1980.
- IVES, P. Retail property development trends in the central London market. **Journal of Retail & Leisure Property**, v. 3, n. 1, p. 86-92, 2003.

- JAYARAMAN, K et al. Enforcing request integrity in web applications. In: IFIP ANNUAL CONFERENCE ON DATA AND APPLICATIONS SECURITY AND PRIVACY. **Anais...** Springer, Berlin, 2010, p. 225-240.
- JOONG-KUN CHO, J.; OZMENT, J.; SINK, H. Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an *e-commerce* market. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 38, n. 5, p. 336-359, 2008.
- KALAKOTA, R; WHINSTON, A B. **Frontiers of electronic commerce**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- KO, H J; EVANS, G.W. A genetic algorithm-based heuristic for the dynamic integrated forward/reverse logistics network for 3PLs. **Computers & Operations Research**, v. 34, n. 2, p. 346-366, 2007.
- KOTLER, P; KELLER, K. **Marketing management**, v. 13.2012.
- KUMAR, V.; SHAH, D.; VENKATESAN, R. Managing retailer profitability—one customer at a time!. **Journal of Retailing**, v. 82, n. 4, p. 277-294, 2006.
- LALONDE, B. J.; POHLEN, T. L. Issues in supply chain costing. **The International Journal of Logistics Management**, v. 7, n. 1, p. 1-12, 1996.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PUGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The international journal of logistics management**, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.
- LAS CASAS, A. L. GARCIA, T. M. Estratégias de marketing para varejo. **Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de gestão da informação que armazenam imagens digitais de documentos com fidedignidade e confiabilidade**. Gestão da Informação, 2005.
- LEE, Y. J.; BAKER, T.; JAYARAMAN, V. Redesigning an integrated forward–reverse logistics system for a third party service provider: an empirical study. **International journal of production research**, v. 50, n. 19, p. 5615-5634, 2012.
- LEIRIA, J.S.; SOUTO, C. F. SARATT, N. Terceirização passo a passo. **Porto Alegre: Sagra de Luzatto**, 1992.
- LIEB, R; MILLER, J. The use of third-party logistics services by large US manufacturers, the 2000 survey. **International Journal of Logistics**, v. 5, n. 1, p. 1-12, 2002.
- LIMA, M. P. Custos logísticos na economia brasileira. **Revista Tecnológica**, v. 11, n. 122, p. 64-69, 2006.
- LIN, B. et al. Supply chain costing: an activity-based perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 31, n. 10, p. 702-713, 2001.
- LOGWEB. **Operadores Logísticos: uma análise de mercado, as perspectivas e as novidades das empresas do setor**. 5 abr. 2017. Disponível em: <<http://www.logweb.com.br/operadores-logisticos-uma-analise-de-mercado-as-perspectivas-e-as-novidades-das-empresas-do-setor/>>. Acessado em: 5 fev. 2018.
- LOPEZ, J. M. C. **Exportação brasileira: a real participação das empresas**. Edições Aduaneiras, 2005.
- LUMMUS, R R.; KRUMWIEDE, D. W.; VOKURKA, R. J. The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. **Industrial Management & Data Systems**, v. 101, n. 8, p. 426-432, 2001.
- LYNCH, C. F. **Logistics outsourcing: a management guide**. 2000.
- MARION, J. C. **Contabilidade básica**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- MARTINS, F. C. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Aprimoramento da Metodologia de Diagnostico e Proposição de um Método para Implantação baseado em Processos de Negócio. In: **Anais do Congresso de Iniciação Científica UNIMEP**. 2011.

- MARTINS, R. S. Estudo da formação do frete rodoviário e potencial de conflitos em negociações em cadeias do agronegócio brasileiro. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 1, 2011.
- MARTINS, R. S. et al. Gestão do transporte orientada para os clientes: nível de serviço desejado e percebido. 2011. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós em Administração**. 2011.
- MASON, S. J. et al. Integrating the warehousing and transportation functions of the supply chain. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 39, n. 2, p. 141-159, 2003.
- MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social**. Tese de Doutorado - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. 1981.
- MCCANN, P. A proof of the relationship between optimal vehicle size, haulage length and the structure of distance-transport costs. **Transportation Research Part A: Policy and Practice**, v. 35, n. 8, p. 671-693, 2001.
- MEIXELL, M. J.; NORBIS, M. A review of the transportation mode choice and carrier selection literature. **The International Journal of Logistics Management**, v. 19, n. 2, p. 183-211, 2008.
- MENTZER, J T.; KONRAD, B.P. An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. **Journal of business logistics**, v. 12, n. 1, p. 33, 1991._____ et al. Defining supply chain management. **Journal of Business logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MERLO, E. O desafio da logística no *e-commerce*. **Vitória: Editora da Universidade**, 2002.
- MERRIAM, S.B. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education". **Jossey-Bass Publishers**, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.
- MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- MÜLLER, C. J.; KRIGER, J. S. Gestão de custos em empresas de distribuição. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, 2002.
- MUNUSAMY, J.; CHELLIAH, S.; MUN, H. W. Service quality delivery and its impact on customer satisfaction in the banking sector in Malaysia. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 1, n. 4, p. 398, 2010.
- NASCIMENTO, R. M. do. **E-commerce no Brasil: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.
- NETO, F. F. A relação da logística com a administração financeira e seus impactos nos índices financeiros de uma organização. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, 2002.
- NEUSCHEL, R. P.; RUSSELL, D. M. Customer driven marketing in the transportation/logistics industry. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 99-105, 1998.
- NOBRE, T.; NUNES, L. Preliminary assessment of the termite distribution in Portugal. **Silva Lusitana**, v. 9, n. 2, p. 217-224, 2001.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: Estratégia. Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001._____. **Logística da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Brasil 2004.
- NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Porto Alegre: Editora Elsevier Brasil, 2016.
- OECD. PUBLISHING. **OECD employment outlook 2013**. OECD publishing, 2013.

- PARENTE, E. S. **Estratégias de marketing adotadas por on-line brokers no Brasil: um estudo exploratório**. 2001. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.
- PATHAK, V.; JENA, B.; KALRA, S. Qualitative research. **Perspectives in clinical research**, v. 4, n. 3, 2013.
- PAVLOU, P.A.; GEFEN, D. Building effective *online marketplaces* with institution-based trust. **Information systems research**, v. 15, n. 1, p. 37-59, 2004.
- PERREAULT, W. D.; RUSS, F. A. Physical distribution service in industrial purchase decisions. **Journal of marketing**, v. 40, n. 2, p. 3-10, 1976.
- PHILIPPE, P. D.; KOUVELIS, R. **Logística e operações globais: texto e casos**. Tradução por Arthur Itakagi Utiyama. São Paulo: Editora Atlas, 2000, p. 261-301.
- PIRES, S. R. **Gestão da cadeia de suprimentos (supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. In: **Readings in strategic management**. Palgrave, London, 1989. p. 133-143.
- POZO, H.; TACHIZAWA, T.; SOUZA, J. H. Supply Chain Management nas Micro e Pequenas Empresas (MPE): Impactos de sua aplicação na redução de custos e na competitividade. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 3, 2011.
- QUEIROZ, C. A. R. S. **Manual de terceirização**. São Paulo: STS, 1998.
- REEVE, J. M. **Logistics and Marketing Costs**. Handbook of Cost Accounting. Knoxville: Prentice Hall, 1998.
- REIS, M. A. S. Terceirização na logística: operadores logísticos. **Curso GVpec–Logística Empresarial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- REZA K. G. Marketing opportunities in the digital world. **Internet research**, v. 8, n. 2, p. 185-194, 1998.
- ROBLES, L. T. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil: em busca de alianças logísticas estratégicas**. 2001. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- RONDINELLI, J. *E-commerce brasileiro cresce 12,5% e entra em período de estabilidade*. **e-commercebrasil**, 16 maio 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-entra-em-estabilidade/>>. Acessado em: 10 de fev. 2018.
- RUNGTUSANATHAM, M; FORZA, C. **Coordinating product design, process design, and supply chain design decisions: Part A: Topic motivation, performance implications, and article review process**. 2005.
- RUSHTON, A. **International logistics and supply chain outsourcing: from local to global**. Kogan Page Publishers, 2007.
- SADER, A. T. **Terceirização logística: visões do contratante e contratado**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007.
- SCANDIUZZI, F; OLIVEIRA, M. M. B; DE ARAÚJO, G. J. F. A logística no comércio eletrônico b2c: um estudo nacional multi casos. **Caderno de Administração**, v. 19, n. 1, p. 1-12, 2011.
- SCHMIDT, G.; WILHELM, W. E. Strategic, tactical and operational decisions in multi-national logistics networks: a review and discussion of modelling issues. **International Journal of Production Research**, v. 38, n. 7, p. 1501-1523, 2000.
- SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. Elsevier, 1997.
- SILVA MELO, A. C.; FERREIRA FILHO, V. J. M. Sistemas de roteirização e programação de veículos. **Pesquisa operacional**, v. 21, n. 2, p. 223-232, 2001.

- SILVA, M E. da et al. *Gestão da Cadeia de Suprimentos Sustentável: entendendo o discurso brasileiro*. 2013.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. Bookman Editora, 2009.
- SKINNER, W. Manufacturing-missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 47. n. 3, p. 136-145. 1969.
- ŚLIWCZYŃSKI, A. M. et al. Regional differences in the frequency of diabetes occurrence and its treatment costs during the years 2008–2013, based on the NFZ (National Health Fund) database. **Archives of medical science: AMS**, v. 13, n. 1, p. 256, 2017.
- SOCIEDADE BRASILEIRA E CONSUMO. As 70 maiores empresas do *E-commerce* brasileiro. Disponível em: < <http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2017/10/Ranking-70-Maiores-Empresas-do-E-commerce-Brasil-2017.pdf>>. Acessado em: 15 de jun.2018.
- SOHAIL, M. S.; SOHAL, A. S. The use of third party logistics services: a Malaysian perspective. **Technovation**, v. 23, n. 5, p. 401-408, 2003.
- SPENCER, M. S.; ROGERS, D. S.; DAUGHERTY, P. J. JIT systems and external logistics suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 6, p. 60-74, 1994.
- SRIVASTAVA, S. K. G. Supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.
- STAJNIAK, M.; KOLIŃSKI, A. The impact of transport processes standardization on supply chain efficiency. **LogForum**, v. 12, 2016.
- STOCK, J. R. et al. “Research opportunities in supply chain management”. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 38, n. 1, p. 32-41, 2010.
- TAVASSZY, L. A.; RUIJGROK, C. J; THISSEN, M. J. P. M. Emerging global logistics networks: implications for transport systems and policies. **Growth and Change**, v. 34, n. 4, p. 456-472, 2003.
- TAXAKIS, K; PAPADOPOULOS, C. A design model and a production–distribution and inventory planning model in multi-product supply chain networks. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 21, p. 6436-6457, 2016.
- TELESINTESE. Os estados que mais compram no *e-commerce*. Disponível em:< <http://www.telesintese.com.br/icms-e-commerce-veja-quais-estados-mais-compram-e-os-que-brigam-por-r-11-bi-em-arrecadacao-ate-2019/>> . Acessado em: 05 de jan. 2019.
- TOLEDO, J. C. et al. Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 355-372, 2004.
- TORRES, L; MILLER, J. Alinhamento estratégico com o cliente. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 21, p. 64-70, jul./ago. 2000.
- UEHARA, L. Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil. **XXVI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD)**, p. 1, 2001.
- VACHON, S; HALLEY, A; BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 4, p. 322-340, 2009.
- VAREJISTA. Disponível em< <http://www.varejista.com.br/noticias/4248/crise-passa-longe-do-mercado-eletronico-e-vendas-seguem-crescendo>> . Acessado em: 15 de jun. 2018.
- VENDRAMETTO, O.; OLIVEIRA NETO, G. C.; SANTOS, O. S. Gestão de materiais e operador logístico um caso de relacionamento mal -sucedido. In: ENEGEP. **Anais...** 2008.
- VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na internet**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- VIANA, F. Luiz E.; ROCHA, R. E. V.; DE MELO NUNES, F. R. A indústria têxtil na região nordeste: gargalos, potencialidades e desafios. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 3, 2008.

- VIDALAKIS, C.; TOOKEY, J. E.; SOMMERVILLE, J. Demand uncertainty in construction supply chains: a discrete event simulation study. **Journal of the Operational Research Society**, v. 64, n. 8, p. 1194-1204, 2013.
- VIEIRA, J. G. V. et al. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Revista Produção**, v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.
- VIVALDINI, M. O papel de operadores logísticos em ações de sustentabilidade. **Revista de Administração**, v. 10, n. 1, p. 55-79, 2012.
- WANG, H. Buyer power, transport cost and welfare. **Journal of Industry, Competition and Trade**, v. 10, n. 1, p. 41-53, 2010.
- WANG, Y-S. Assessing e-commerce systems success: a respecification and validation of the DeLone and McLean model of IS success. **Information Systems Journal**, v. 18, n. 5, p. 529-557, 2008.
- WANKE, P. F.; AFFONSO, C. R. Determinantes da eficiência de escala no setor brasileiro de operadores logísticos. **Production**, v. 21, n. 1, p. 53-63, 2011.
- WHIPPLE, J. M.; RUSSELL, Dawn. Building supply chain collaboration: a typology of collaborative approaches. **The International Journal of Logistics Management**, v. 18, n. 2, p. 174-196, 2007.
- YAZDANPARAST, A.; MANUJ, I.; SWARTZ, S. M. Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v. 21, n. 3, p. 375-403, 2010.
- ZAMCOPE, F. C. et al. Modelo para avaliar o desempenho de operadores logísticos: um estudo de caso na indústria têxtil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 4, dez. 2010.

APÊNDICE: ENTREVISTAS TRANSCRITAS

Entrevistado 1

Como é a sua estrutura de logística dentro do WM?

Eu tenho abaixo de mim três gerentes, dois de armazenagem e um gerente responsável pela área de transporte.

Dentro dessas áreas que você tem abaixo de você em logística quais você considera as mais importantes?

Dentro da logística tem dois aspectos importantes: um aspecto que é o planejamento daquela área a qual eu sei que vai entregar para mim mais eficiência e com custo reduzido; e eu tenho a área ou funções de controle também que é a parte de operação que hoje que já está bem estabelecida com diversos KPIS que são usados para eu conseguir entender como eu posso melhorar ainda mais a performance da área. Em adição a isso eu ainda tenho o relacionamento com os fornecedores que são basicamente aqueles que fazem parte da frota de transportes, porque 100% do transporte é terceirizado, então além de controlar estes caras, eu preciso estar bem com relação aos meus contratos com eles, porque não tem jeito, eu preciso ter um relacionamento muito bom com esse pessoal de transporte.

Dentro destas 3 horas que você citou qual delas é a mais importante para você?

É... Todas são importantes, mas há muita atenção na área de planejamento e controle porque eu sempre consigo me planejar e agir diante de um problema específico. Estas áreas me permitem agir com mais eficiência e redução de custos, e do ponto de vista de controle ter uma área de operação mais estruturada me permite identificar mais oportunidades além daquilo que eu já tenho. Então além de planejar o futuro eu gosto sempre de estar olhando como que a gente está agindo como a gente está lidando e quais as oportunidades que eu tenho e essa área de controle é essencial para isso.

Um terceiro aspecto importante também é o relacionamento com os fornecedores porque 100% do meu transporte é terceirizado mesmo eu tendo um bom planejamento e um bom controle se eu não tiver um relacionamento com este pessoal eu fico no risco.

Entre essas 3 então qual você considera mais importante e qual grau de importância?

De transporte. É mais importante, porque esta atividade é terceirizada, todos os caminhões são terceirizados e toda frota então é terceirizada.

Você comentou que a parte de controle é muito importante. Me explica um pouco o que é esta parte de controle dentro da logística.

Eu controlo principalmente as rotas que o operador está fazendo com os caminhões e a frequência. Eu também controlo o curso destas cargas dentro da transportadora. Embora eu não consiga mensurar ou controlar tudo depois que a mercadoria saiu de casa é importantíssimo saber como este prestador vai tratar da minha mercadoria. Eu preciso saber tudo, por exemplo se de repente ele não está priorizando ou se eu estou tendo muito problema de qualidade dentro do material da transportadora. Então todos os controles são necessários, e eu preciso ter este controle dentro de casa. Para isso, eu tenho gente da minha equipe de controle que fica no

campo dentro das transportadoras. Eles agem como se fossem funcionários da transportadora, mas na verdade eles são contratados do wm, e responsável dentro da transportadora de cuidar dos nossos produtos.

Na sua opinião, qual a principal razão, motivo de você fazer todo este controle? O que mais te motiva a cuidar com tanto planejamento e controle?

Eu acho que você tem dois aspectos fundamentais, o primeiro o nível de qualidade que você prometeu e os seus clientes. Este processo que eu tenho no CD é um processo muito curto então em 1, 2 dias eu já consigo colocar o produto na transportadora só que a maior parte do ciclo acontece fora de casa, então eu preciso ter essa gestão para garantir que o produto chegue na casa do cliente. Um segundo aspecto é que ao mesmo tempo eu consigo medir o quanto o prestador tá trabalhando, e é aí é que eu identifico oportunidade de redução de custo. Por exemplo se o prestador a transportadora está fazendo mais movimentações do que o necessário, se a rota que ele deveria escolher para determinado cliente não é a melhor rota, eu vou ajudar ele a escolher a operar melhor. Eu consigo ter um benefício de custo também.

Entre esses dois aspectos que você citou tem algum que você considera mais importante ou mais primordial?

O primeiro hoje na minha agenda é o controle de custos. Custos realmente é um fator muito importante, agora a qualidade que o cliente deseja é uma coisa que a gente nunca pode deixar de olhar também. Eu acho que custos realmente é a primeiro fator porque é a primeira cobrança que nós temos aqui internamente, mas a qualidade ao cliente vem logo em seguida.

Esses fatores são muito importantes para a gente. Custos primordialmente, eu acho que é porque é um fator que influencia muito na margem de contribuição e quando a gente olha o *e-commerce* hoje, se vê hoje a cobrança por redução de custos. Hoje talvez ainda as empresas não um super lucro líquido mas a cobrança de margem de contribuição é muito forte e o transporte está incluso e influencia diretamente na margem de contribuição. Então realmente tem uma pressão muito grande de eficiência em transportes, portanto, este é o primeiro ponto.

Do ponto de vista do cliente, hoje em dia *e-commerce* tem tudo a ver com a experiência de compra todo mundo está tentando se diferenciar na experiência e quando a gente fala de experiência do cliente a área que mais entrega eficiência é a área de supply chain tanto em produto como em qualquer eventualidade numa logística reversa.

Custos é uma coisa que a gente toma muito cuidado no *e-commerce* e o cliente também. Esses dois principais aspectos são realmente o foco de toda a organização de setor.

Na sua opinião do ponto de vista do cliente, ele enxerga todo esse cuidado esse controle de vocês tem?

O cliente dá valor, pelo menos é isso que os estudos mostram do ponto de vista de experiência. Quando a gente fala em transportes a gente tá falando de visibilidade, disponibilidade, prazo de entrega do produto, do produto não chegar avariado do entregador ser bem educado, logo a diferença em transportes impacta demais, e acaba influenciando na nossa margem de contribuição, por isso essa pressão por margem de contribuição. Na maior parte das empresas de *e-commerce* o transporte por conta da margem de contribuição, acaba sendo um fator crucial, porque o transporte faz chegar na casa do cliente, então se você tem uma estrutura de varejo tradicional onde o cliente vai buscar na loja o produto o transporte é visto como operacional, como um custo mesmo, em outra linha da DRE, só que no *e-commerce* e o transporte impacta também nessa questão da experiência com cliente, por isso ele é tão fundamental, por conta da

junção desses dois aspectos. No *e-commerce*, o transporte e a importância do planejamento e controle dele é muito maior do que em outros tipos de varejo.

Por que você acha que a experiência do consumidor está relacionada a questão do transporte?

Porque implica no momento em que a experiência deixa de ser digital. É neste momento que o *e-commerce* consegue mostrar que uma simples conveniência de se comprar um produto sentado no seu sofá vale a pena. A partir do momento que você coloca os dados do seu cartão de crédito já começa a gerar uma ansiedade no consumidor por conta da chegada do seu produto. O consumidor pensa, que a partir daí ele tem uma promessa que a empresa vai entregar o produto porque ele colocou a senha do cartão, então ele fala: eu vou ver se a empresa vai realmente entregar aquilo que ela me prometeu. A partir daí vem a responsabilidade do supply chain, as empresas dedicam muito esforço na promessa para o cliente, e a gente está falando de sistemas cada vez mais sofisticados, políticas de preços super elegíveis, e sendo que na real, a responsabilidade da entrega de tudo isso tá dentro de transportes e armazenagem e principalmente de transportes.

Na sua opinião o que envolve essa atividade de Transportes?

Envolve a entrega no menor tempo, no menor custo e com menor volume de avaria possível. As atividades que giram em torno de transportes vão desde um planejamento de capacidade de transportes até a operação. No planejamento a gente a linha com os fornecedores, qual a capacidade que eles vão precisar ter né... se eles vão precisar de mais de 7 tipos de roteirização, eles vão ter quantos caminhões? Eles precisam investir para suprir a nossa capacidade de execução. Uma vez feito isso, aí vem a operação, aí eu quero saber se os caminhões chegaram, se os caminhões saíram no horário se no CD dos transportadores, se os produtos estão sendo tratados no tempo adequado. Depois a gente tem uma área que fala mindset, disso daí faz toda a reconciliação para saber quanto que a gente precisa pagar para o transportador. Também tem uma área de logística reversa que cuida de buscar os produtos na casa do cliente, no caso do cliente querer devolver o produto, porque é necessário rastrear e fazer o direcionamento correto desses produtos.

Na sua opinião quais requisitos básicos na área de serviços de transporte são necessários para desempenhar corretamente estas atividades?

Eu acho que a gente precisa primeiro ter um pessoal com capacidade de operação muito forte. Agente que põe a mão na massa, um pessoal que resolve o problema, a gente tem que ter gente com perfil analítico porque é realmente muita informação para o fornecedor conseguir conciliar tudo e tomar a decisão adequada, então a gente tem que ajudar ele. Ponto de vista do prestador a gente tem um grande problema, porquê a maioria dos fornecedores tem um pessoal com uma qualidade muito baixa, pouco estudo que não consegue tomar a decisão sozinho. Além disso a gente tem poucos players no mercado que dominam aí o mercado para atender todo mundo, então o relacionamento com esses caras é fundamental. Também a questão do suporte sistêmico, porque o suporte sistêmico hoje em dia por conta do volume de informações é essencial você ter que fornecer esse suporte para o fornecedor porque senão você não consegue controlar o processo da maneira mais eficiente.

Esse prestador está na estratégia do negócio? Qual a importância que você acha que ele tem pra estratégia do *e-commerce* como um todo?

Olha, em algumas categorias de produto esse cara chega a ser um diferencial competitivo então ele entra na competitividade mesmo por exemplo: a grande maioria das categorias a venda é realizada pela competitividade no preço assumindo que todo mundo tem um sortimento adequado uma estrutura adequada um CD, o preço sempre vai ser o critério de decisão do consumidor, agora algumas categorias, principalmente aquelas que podem ser entregues em Estados mais distantes do Brasil, entra o critério para empresa do custo do transporte.

Se você for vender um eletrodoméstico no nordeste você vai ter um preço, pode ter uma certa variação, uma pequena variação, mas o frete pode ter um impacto enorme na venda dessas regiões. Claro que também tem a questão de você ser mais eficiente com relação ao prazo de entrega, que é super importante, porque se você entrega em uma semana ou em 2, 3 dias pode às vezes não fazer diferença, por outro lado se você demorar demais passou de uma semana no prazo de entrega aí com certeza vai ter um impacto negativo nas vendas, portanto, o transporte tem um impacto muito grande no ponto de vista de prazo, pois, quanto menos prazo você prometer mais você alavanca a sua venda e em algumas regiões vai além do prazo, o custo de transporte também impacta muito, então também é um fator decisivo para o cliente comprar.

É importante ter um gerenciamento logístico? Por que?

Assim... a gente fala de controle e planejamento, ou seja, gerenciamento, primeiro para garantir que trabalho está sendo bem executado e segundo encontrar oportunidade. Então o planejamento e controle é tentar ver o que vai acontecer para eu poder operar com maior eficiência, e quando eu estou falando de prazo e de custo, essas coisas eu preciso realmente procurar controlar para entender onde realmente eu estou tendo problemas como como eu consigo também resolver todo problema que está acontecendo e onde eu consigo encontrar oportunidades, de reduzir custos, melhorar a eficiência e consequentemente melhorar o nível de serviço para o cliente.

Como você mede o desempenho da atividade logística do transporte? Qual o nível de complexidade em medir? Entre essas atividades qual atividade é mais difícil mais fácil?

Vamos começar pelos mais fáceis. Por exemplo medir o tempo de entrega é fácil quanto tempo o transporte fica parado na doca o que que entrou no caminhão a rota que ele executou para ver se demorou esse tipo de coisa é muito fácil porque eu tem um tracking eletrônico e você consegue ver o seu produto onde ele tá onde ele foi. O que você não consegue medir mensurar muito bem é como operadora está operando aquele caminhão então, por exemplo, novamente nossos caminhões são compartilhados com outros concorrentes do setor de *e-commerce*, o caminhão sai do meu CD e na sequência vai parar no CD do concorrente para colocar mais produtos, porque ele tem que terminar de carregar encher o caminhão dele. Este tipo de detalhe da operação eu não consigo ter tanta visibilidade, apesar de ter consciência de sua importância, porque eu tendo o processo de execução dele mais detalhado, eu conseguiria entender quais são as oportunidades dentro da operação dele para reduzir custos e eu capturar uma parte dessa redução de custos.

Do ponto de vista de custos, entre as atividades logística, por que você acha que é tão importante fazer esse controle? E como você faz isso?

Do ponto de vista de custos você tem dois aspectos grandes: o primeiro aspecto que é realmente quando você tem as rotas do transporte e nós temos que garantir a eficiência dessas rotas, para ir minimizando o custo durante o mês. Essa visibilidade de quantas paradas ele faz antes de

chegar no cliente final é importante, eu saber o prazo de entrega e como isso daí tá impactando na experiência do consumidor.

O outro ponto é entender como é a questão de cálculo de custos interno dentro da transportadora. Se quando foi negociado com este fornecedor, eu colocar, deixar claro que eu preciso entender como é a rota do transportador eu consigo de forma mais inteligente propor novas rotas e aí eu tenho uma redução significativa de custos.

Vou dar um exemplo recentemente a gente tinha as rotas do Nordeste e a gente descobriu que o prestador tinha algumas rotas ineficientes, que no outro CD, parava no Hub em São Paulo e depois que ele ia para o Nordeste, então nós negociamos com ele que ao invés dele sair com produto de dois em dois dias do nosso CD a gente espera ter um volume que enche a capacidade dele do caminhão para quê quando ele for para o Nordeste ele vá de uma vez só, mesmo que isso impacte no aumento do prazo de entrega para o cliente. Nós fizemos o cara enxergar que ele teria uma redução com essa movimentação direto para o Nordeste e aí isso foi um benefício que ambos desfrutaram nós e eles.

Dentro dessa questão que você tá me explicando de custos de como fazer o gerenciamento de custos na cadeia logística, quais são os custos logísticos que você tem hoje e como que esses custos se caracterizam?

Olha o custo de transporte é muito mais alto do que os outros, porque eu tenho três grandes custos: os custos primários que é do meu CD até o CD do prestador Logístico; eu tenho secundário que é do CD do transportador para uma franquia ou para um cliente; e eu tenho custo de gestão aqui no escritório e esse custo de gestão obviamente é muito mais baixo quando comparado com os outros.

O grande foco está em dois aspectos no custo secundário, que aí realmente está o grande dinheiro, porque é como você faz para chegar o produto do CD da transportadora na casa do cliente e às vezes ele chega e antes teve até 3 paradas para chegar na casa do cliente, então qualquer medida que você tenha aí na intenção de otimizar rota você consegue ganhar um pouco, como economia de custos.

O problema é que você tem milhares de franquias de transportadores espalhados pelo Brasil e aí você tem a rota primária né que aí realmente fica mais e seu controle e nessa rota primária a gente consegue realmente extrair algum dinheiro, por exemplo, uma nota e mandar o produto para o transportador em outro estado eu começo a fazer base nossa nesses outros estados aí eu consigo fazer essa rota primária com mais eficiência.

A eficiência no mês a mês tá realmente no primário e no secundário as grandes alavancas que estão na minha mão de conseguir alguma redução de custo está principalmente no custo primário.

Como você faz para tentar ser mais eficiente no custo especificamente de transporte?

Eu acho que o primeiro passo para reduzir é entender se você vai usar transporte terceirizado, porque antes de tudo, tem aquela questão é melhor ter transporte próprio ou terceirizado já que o custo com transporte, chega ser o dobro dos outros.

Aqui no Brasil você tem que usar a frota de transporte terceirizado sempre foi o melhor negócio, primeiro que o terceiro consegue aquela sinergia usando a frota dele para atender vários clientes, ou seja vários varejos, não só o seu, e segundo que tem uma questão de entendimento específico em transportes, porque aqui o transporte não é o core business, então teria que pensar nos gastos que a empresa teria em adquirir caminhões funcionários motoristas, montar os turnos. Isso daí já é um outro tipo de negócio, por isso que você precisa de uma empresa que é do ramo logístico, então o caminho sempre mais eficiente é você terceirizar essa função. Agora

do ponto de vista de reduzir custos, novamente mesmo sendo terceirizado, a gente precisa estar dentro do fornecedor para conseguir entender a operação dele, analisar os custos dele, porque tem uma parte da operação deles que é satisfazer a gente, e isso se dá através de uma boa gestão.

Entrando nessa questão da terceirização que você comentou, qual o papel dela dentro da logística de uma empresa de *e-commerce*, qual que é a importância que você acha que ela tem?

Eu acho que se você for começar do zero em logística é muito caro, acho que a terceirização é um bom caminho porque você vai ter gente com mais volume que você e você vai conseguir capturar parte dessa sinergia e reduzir o seu custo.

Então até você realmente ter uma escala significativa para ter uma operação de transportes a terceirização é sempre o melhor caminho porque mesmo com muita escala com muita venda você não consegue ter uma escala que justifique uma operação própria. E o transporte é a principal atividade que a gente vai terceirizar, por conta da falta de skills, e muito por conta dos riscos envolvidos dessa operação no Brasil. No máximo se você tiver muita escala você vai alterar o modelo de contratação a frota continua terceirizada mas eu peço para que ele um caminhão só ficar dentro do wm.

Hoje quais são as atividades logísticas que vocês terceirizam?

Seria o transporte e armazenagem. A armazenagem é em parte terceirizada e o transporte é 100% terceirizado.

Na sua opinião como você enxerga a terceirização de transporte na sua empresa?

Não é uma coisa simples, não existe uma operadora hoje no Brasil que atenda todas as regiões, então a gestão de fornecedores é muito complexa. Você tem um outro operador que é os Correios no meio do caminho que é um operador que tem um poder de barganha muito significativo do ponto de vista de gestão, até a tabela de precificação desses caras é muito diferente, então existe realmente muita bagagem analítica e muito esforço.

Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens de se terceirizar esse tipo de área, do transporte especificamente?

Ah eu acho que a questão do skill quando a gente fala do wm especificamente a gente está falando de um varejo que vende produto todo tipo de produto, então por exemplo, eu tenho uma transportadora especialista em levar só o produto pesado como uma geladeira, um fogão, televisores. Aí eu tenho também uma transportadora específica de levar só o produtos leves.

Essas transportadoras acabam sendo especialistas no segmento de produtos e naquela região também, então por exemplo, se eu for levar uma televisão para o Rio de Janeiro é uma transportadora se eu for levar um celular para o Rio de Janeiro é outra transportadora se o celular foi para Minas Gerais e a outra transportadora. Então essa questão de conhecimento tanto do tipo de produto quanto da região é essencial e a eficiência e redução de custo nisso daí é brutal. Como desvantagem entra aí uma questão muito mais de priorização. Mesmo sendo um cliente grande essas transportadoras têm outros clientes outras tabelas de frete e a dificuldade realmente é a gente sempre conseguir priorizar o tempo e o atendimento deles, por isso, que eu tenho gente dentro das transportadoras, e ainda sim é super complicado. Outra complexidade no Brasil é que essas transportadoras utilizam muito o freteiro que a gente chama que é aquele

caminhoneiro autônomo e mesmo elas não conseguem ter tanto controle então, por exemplo, aconteceu no final do ano dentro dos feriados de Ano Novo e Natal aconteceu uma coisa que ninguém previu esse freteiro resolveu tirar os feriados para passar com a família então não tinha ninguém disponível para trabalhar então eu tirar o feriado no meio da semana dois dias da semana atrasaram todas as entregas, todos os varejos de *e-commerce* ficaram sem entregar. Então essa falta de controle por mais que você coloque controle, você sempre vai ter alguns componentes que escapam das suas mãos que é o principal complicômetro.

Existe alguma forma de reduzir estas desvantagens?

Atuando em cima das rotas. As rotas mais complexas a gente tenta colocar mais controle no limite a gente acaba alugando um caminhão só para gente acaba que sendo ainda terceirizado mas que só a gente vai carregar o produto lá daí no caso da gente contratar por produto a gente contrata por rota e uma rota desde calada para o wm então daí se um freteiro ou um caminhoneiro autônomo falhar ou se a transportadora deixar se entregar nós temos esse caminhão disponível para fazer entrega como backup.

E mesmo levando em conta essas desvantagens que você citou ainda assim é vantajoso em termos de custos terceirizar essa atividade de transporte?

É vantajoso porque é muito mais barato nós sempre fazemos as contas entre ter um caminhão próprio e ter um terceirizado e o caminhão de terceiro é sempre mais barato. Esse terceiro tem outras alavancas para reduzir custos, então o preço que oferece pra gente é muito competitivo, tanto por conta também desse o conhecimento específico do cara sobre um produto específico ou naquela região, então vai ser muito melhor terceirizar.

Como vocês selecionam estes prestadores de serviço Logístico de transporte?

Então os transportadores que prestam serviço para *e-commerce* é um mercado bem definido, pra você ter noção nós temos praticamente todos os fornecedores do mercado. O que normalmente nós fazemos para selecionar é fazer um estudo para saber se eles atendem alguns critérios de qualidade, estrutura para atender a gente, a gente procura entender como é que eles lidam com antifraude, esse tipo de coisa.... então dado que o cara tem esse critério mínimo então a gente vai pra uma discussão de custo, preço de tabela. E essa seleção ela é feita pela nossa área mesmo aqui internamente.

Me explica um pouco mais com relação a esses critérios que vocês utilizam para selecionar os prestadores.

O primeiro critério é um critério de capacidade então. Nós visitamos os fornecedores para entender como é que eles trabalham e quais os processos que eles têm, se eles têm sistema qual a estrutura deles, no caso da gente precisar de um volume adicional como que eles conseguiriam atender a gente. A gente vê se os caminhões são próprios ou são de terceiros, se for de terceiros como é que é feita essa contratação, então assim a ideia na verdade a entender se esse cara é profissional.

Se ele tem uma estrutura bem profissional passou nesse crivo, aí a gente vai entender também como é que esse cara trabalha essas questões de compliance se ele é um cara que opera 100% dentro da lei e por aí vai. Você não consegue ter total controle sobre o fornecedor, mas você consegue fazer ele assinar alguns papéis que garantam que eles tenham uma estrutura mínima de controle dentro da empresa deles.

Por último a gente faz uma seleção por preço por custo.

Uma coisa importante também é a questão do Ti, porque a gente tem que integrar o sistema deles com o nosso para poder conseguir ter acesso a todas as informações, por exemplo, quais produtos foram coletados a hora que o produto chegou no CD deles a hora que o produto tá entrando no caminhão, a hora que o produto entrou na empilhadeira, em que o equipamento faz a contagem. Então tudo isso, todo esse cuidado a gente tem quando contrata uma nova transportadora, a gente tem primeiramente toda essa parte contratual processo de gestão entre as pessoas e você tem uma integração sistêmica que tem que virar tem que tá perfeito porque nada mais hoje em dia feito no Excel.

Esta parte da Integração sistêmica quem paga são vocês ou os fornecedores?

Hoje em dia essa integração tem um custo, mas a gente cobra esse custo só dos Correios, para as transportadoras nós já temos o sistema que integra com o sistema deles, que aliás, também tem que já estar montado, e se não tiver as transportadoras que bancam, fica a critério das transportadoras ter esse custo de ter um sistema que se adeque os nossos.

E como é o relacionamento entre vocês e esses prestadores de serviços logísticos de transporte?

Olha eu tenho uma equipe de campo que fica dentro dos prestadores o tempo inteiro, então como nós enxergamos, pelo sistema, como produto tá chegando, quando tá chegando como eles estão sendo movimentados, eu consigo também ter um relatório de exceções, por exemplo, saber que um produto em especial demorou um pouco mais, então eu consigo colocar alguém na base do transportador no mesmo dia para ir discutir o caso daquele produto, portanto a gente tem todo esse lado proativo de tentar entender o que tá acontecendo e ajudar os fornecedores. Mas do ponto de vista de comunicação é isso, nós temos esse pessoal de campo, e tem equipe administrativa que fica aqui no escritório que fala com o prestador o dia inteiro. A gente faz as reuniões semanais com todo mundo para discutir resultados como aumentar a eficiência e reduzir o custo da operação até por conta dos gastos que a gente tem como esse controle.

Existe algum tipo de protocolo para essa comunicação?

A gente tem uma reunião mensal de resultados que além dos resultados a gente discute todos os KPIs de desempenho do fornecedor quanto tempo ele levou para chegar quanto tempo ele levou para chegar no Hub, quanto tempo o produto chegou na casa do consumidor final, então nós temos os KPIS para medir tudo. Se o fornecedor estiver ultrapassando os limites pré-estabelecidos do contrato, ou seja, se ele não está atingindo o nível de eficiência combinado o nível de qualidade, então ele acaba sendo multado se ele não tem o desempenho, esperado geralmente quando eles começam a piorar de mais a qualidade da operação. No contrato a gente tem todas as cláusulas do nível de serviço da qualidade que a gente quer, da estrutura que tem que ser disponibilizada e até os prazos que eles têm que seguir. Nós temos tudo isso muito bem detalhado, tanto para o período sazonal de pico como por exemplo uma black friday quanto para os períodos normais que não tem nenhum grande evento e etc. Além disso tem todas as partes legais a questão do compliance. Essa questão de aplicação de multa em cima desses KPIs de desempenho é a parte mais extensa do contrato e é muito difícil de negociar também.

A gente acaba discutindo o que tá indo bem o que tá indo mal, se teve uma queda da qualidade brusca de um mês para o outro a gente discute o que que a gente vai fazer para resolver então esse fórum aí essa reunião é o que a gente mais fácil para se comunicar.

Existe alguma forma de medir essa redução de custos em contratar uma prestador de serviço logístico de transporte?

Então eu não consigo entrar nesse centro de custos deles mas o que eu consigo ensinar, por exemplo, essa questão do caminhão o tempo que leva de um produto sair do meu CD e para o deles, e por quantos outros concorrentes esse caminhão está passando, até porque eu tenho uma pessoa dentro do prestador de serviços e aí qual que é a minha medida a minha medida e se eu conseguir abreviar esse tempo se eu consigo andar de mandar diário mandar uma vez a cada dois dias.

Por exemplo se eu tenho uma geladeira que tá em Minas Gerais e vai para o Rio Grande do Sul essa geladeira vai passar por no mínimo 3 CDs o meu CD de Minas Gerais o hub nome do transportador de Minas Gerais depois o hub do transportador grande no Sul depois o hub do transportador pequeno às vezes a franquias do Sul e depois do cliente. Na hora que você entende isso daí e você vê que tem algumas rotas que você já tem produto que você pode mandar a cada dois dias porque não é todo dia que tem produto para aquela região e aí tem que passar por três CDs, 3 transportadoras e acabar mandando a cada 2, 3 dias e você acaba cortando um HUB, um CD você consegue gerar menos prazo para o cliente e você consegue ter uma redução de custo total porque esse produto não vai ser manuseado por exemplo por um Hub de São Paulo, então assim esse tipo de inteligência eu que eu preciso ter do meu transportador e aí de maneira geral me agrada muito em termos de prazo e economia de custos.

E na sua opinião qual o principal fator pra contratar um fornecedor na sua empresa?

Depois que passa por todas as questões que te falei de qualidade e compliance, por é o custo, o custo é sempre o primeiro fator, a não ser que você saiba que tem um outro cara que te entrega por um custo parecido com uma qualidade muito superior.

Entrevistado 2

Como é sua estrutura da área Logística da empresa?

Aqui é um pouco diferente porque não existe uma área de Supply. Tem uma área comercial, área de produtos e esses caras fazem o planejamento e em cima do planejamento deles a gente faz o nosso planejamento Logístico de armazenamento de transporte. Então aqui a gente faz basicamente a questão de armazenamento transporte e também a importação e hoje a gente trabalha com alguns produtos importados, mas apesar de eles comprarem área de operação da gente é que faz o planejamento todo Logístico.

Entre essas atividades que você citou quais você acredita que são as principais atividades dentro da operação logística?

Com certeza hoje é armazenagem e transporte. E especificamente o transporte hoje é o nosso segundo custo da empresa, o primeiro custo é a folha como um todo de funcionários e o segundo custo é o frete do transporte.

E por que que você acha que atividade de transporte é uma das principais da logística aqui na sua empresa?

Porque se eu não tiver uma malha consistente com parceiros robustos fortes, porque hoje eu atendo o país inteiro, eu preciso de empresas grandes e robustas e que me atendam o mais rápido possível para poder atender o meu cliente na ponta.

Hoje eu tenho dois armazéns no Rio de Janeiro e um no Espírito Santo e a malha tem que tá bem desenhada bem amarrada para eu poder entregar em todo lugar do Brasil. Então eu dependo totalmente do transporte porque eu tenho que atender todo país e é muito difícil porque você não tem tantas empresas hoje atuando no Brasil inteiro, então meio que você tem que regionalizar a coisa e tentar fazer algumas coisas fora do convencional.

Como você faz o controle de tudo isso?

Eu tenho dois tipos de controle né. Um é o sistema de transporte que em cima do meu estoque das minhas vendas eu faço uma simulação de preço de frete e vejo as possibilidades, as melhores ofertas, aí também de poder agregar novos parceiros.

Todo controle de custo hoje por exemplo, quando eu faço uma venda, eu já sei o custo que vai ser entregar pro cliente, com base nessa tabela que funciona tipo um leilão interno que vai me dar aí uns 4, 5 parceiros e o custo do frete de cada um.

Todo dia de manhã por exemplo eu olho as vendas do dia anterior e vejo qual que vai ser o meu custo aí com o frete. Aí posterior à venda eu tenho todos os indicadores de cada fornecedor parceiro, pois, todo dia eu olho se entregou não entregou o que tá atrasado que não está atrasado o que vai entregar daqui a dois dias. Então eu vejo através de um sistema interno esses indicadores e também procuro parceiros no mercado que possam conectar com esse meu sistema, porque afinal eu não sou uma empresa de transporte eu sou uma empresa de *e-commerce* e se eu não tenho estas informações eu posso me prejudicar. Estas informações são interessantes para mim, mas também precisam estar conectadas e filtradas com o sistema dos meus prestadores. Então hoje eu tô procurando ferramentas no mercado que me possibilitem com um click as melhores informações das transportadoras, apertando o botão ... pum... sabendo quem entregou quem tá devendo, porque demorou... E hoje existe uma carência aí de quem consiga trazer essas informações pa pum.

Daí o próximo passo é estruturar a nossa parte sistêmica para não perder essas informações. E com todas as informações eu consigo ser mais assertivo, eu não eu tenho menos problema de entrega - devolução e aí eu consigo ter mais eficiência nesse custo. Eu acho que o futuro agora é mais sistêmico do que a operação, eu tenho que melhorar essa questão sistêmica para poder trazer outros parceiros os parceiros de transporte que são melhores no mercado.

E quais são as principais motivações para vocês fazerem todo esse controle de informações e se preocupar tanto com essa é a questão do sistema integração?

Ah... meu cliente né. Porque eu preciso ser mais ágil e rápido o possível e com menor custo para poder atender meu cliente. É isso que ele está esperando de mim na ponta eu falo assim, nem questão de erro de planejamento mas às vezes um erro de um parceiro pode prejudicar seu relacionamento com cliente só que você não consegue mensurar a satisfação do cliente.

É muito difícil você conseguir.... mensurar outras coisas como em quanto tempo entregou não entregou como entregou sim, mas a satisfação é muito difícil. E se o cara não retornou a comprar pode ser que você tenha perdido o cara por conta de um erro de um prestador então basicamente a motivação é o cliente, por isso, você precisa ter uma operação bem planejada para rápido rapidamente poder atender o cliente do jeito que ele espera.

Até mesmo a questão de redução de custo ela é muito embasada em atender o cliente porque ele também quer pagar um frete mais barato, por isso as vezes é até melhor você pagar um prestador que é mais caro mas que você sabe que vai atender bem seu cliente. Custos é muito importante mas você precisa ter um parceiro bem estruturado que pode até te custar um pouco mais, mas na verdade assim a gente vai sempre procurar o melhor custo mas tem que ter a qualidade. Eu vou acabar abrindo mão de alguns parceiros que vão me oferecer um custo mais

barato só que podem entregar o produto com avaria ou fazer qualquer coisa que deixa o meu cliente insatisfeito.

Quais são os principais elementos que você acredita que sejam essenciais e aí pro cliente?

Ah eu acho que aí você entregar o produto sem avaria, porque assim a gente tem toda a questão das estradas que são uma porcaria aqui no Brasil, e aí tem um risco do transportador entregar o produto estragado com avaria né então a gente tem que avaliar essa questão da qualidade às vezes ele vai me dar um preço do frete mais barato só que depois eu vou gastar muito mais lá na frente com uma devolução com produto que foi entregue avariado. Então o principal é uma eficiência na operação, o custo logístico, a qualidade da entrega, é você comprar uma televisão de 45, 50 polegadas e o produto chegar perfeito. Eu acho que esse é o grande desafio hoje eu acho que é isso aí o prazo e o produto chegar inteiro para o cliente.

E você acha que existe alguma diferença entre um parceiro fornecedor de transporte aí grande e um pequeno como é que funciona esse mercado aí na sua opinião?

Não cara acho que isso de grande ou pequeno não tem muita diferença a questão é que muitas vezes, inclusive tem um cara que é melhor que é pequeno mas te atende bem, e aí e você tem que entender que a estrutura de custo dele é maior, do que um cara grande que tem escala. A questão aqui você o importante é que você tem que fazer o cara tomar suas dores né pensar como se fosse você entender que o cliente seu é o cliente dele, ele tem que entender que se ele errar vai errar a cadeia toda ele, tem que entender que ele faz parte disso e nem sempre vai ser o cara que não tem disso vai ser o cara que vai te dar o preço mais barato e não adianta nada o cara te dar o desconto e a operação dele fica sacrificada não adianta você ficar o tempo todo tentando baratear esse custo porque você vai acabar acabando com cara.

Voltando um pouquinho naquela questão da importância das atividades aí da logística, quais você acha o qual você acha que é mais importante assim para vocês?

Sem dúvidas é o transporte ele é fundamental com todas as dificuldades que nós temos hoje no país o transporte é fundamental. Hoje a gente entrega na Avenida Paulista em São Paulo e entrega também nas regiões mais afastadas do Amazonas, então se o transporte não é fundamental nesse negócio você acaba não sendo eficiente porque você pode ser Super eficiente dentro do seu armazém e o pedido pode acabar ficando parado na expedição por conta do transporte e aí acabou não adiantando nada o cliente fica insatisfeita na ponta.

E o que você acha que está por trás dessa atividade de transporte?

Acredito que é o gerenciamento como um todo. Você tem parceiros que me respondam e entendam exatamente o que você precisa porque se não entender não adianta cara você vai acabar correndo sempre atrás do rabo.

Eu acredito assim tem empresas aptas a fazer aquele gerenciamento, hoje por exemplo tem duas pessoas que me ajudam com essa questão dos transportes aqui em ter na mente e essas pessoas cuidam 7 parceiros que faz entrega umas 500 por dia e é super eficiente porque o parceiro acaba sendo eficiente passando as informações que você precisa ajudando gerenciar as coisas né e ajudando a tratar as exceções porque problemas sempre vão ter mas é na exceção que você tem que focar.

Você fazendo bom gerenciamento de tudo isso a coisa anda, se você tem informação muito rápida a coisa anda.

Uma coisa que todo mundo sofre essa questão da informação se o cliente por exemplo não recebeu por algum motivo ou aconteceu alguma coisa você tem que saber disso muito rápido, então ele tem que passar formação muito rápido, para a gente conseguir entrar nesse circuito para poder reverter. Então acho que o gerenciamento de informação são os pontos fundamentais.

Na sua opinião quais são os requisitos básicos para você conseguir desempenhar bem essa atividade de transporte?

Ah ter parceiros confiáveis, e confiáveis também na questão financeira deles, que é uma coisa que a gente monitora o tempo inteiro, a cada três meses a gente passa lá e puxa todas as informações possíveis de todas as transportadoras. Segundo ponto é o seguro que é uma coisa essencial no Brasil hoje, a malha desse parceiro tem que ser muito segura para poder fazer as conexões entre um estado e outro de uma forma que vai funcionar porque a nossa operação acaba no Espírito Santo isso você vai entregar no Paraná como que faz? A malha do parceiro tem que ser fundamental. E se você tiver tudo isso alinhado você acaba tendo ciência a velocidade que é isso que importa?

E qual o papel do transporte logístico na estratégia da sua empresa?

Sem dúvida ele é fundamental na estratégia seja ele financeiro seja ele nas medições da qualidade seja ele nas questões de negociação. O meu provedor ele tem muito clara a nossa estratégia de tempo de entrega, então eles tentam cumprir o tempo inteiro e se paga ele já vem com a solução.

É muito forte o transporte dentro do nosso negócio acaba sendo vital. Nas reuniões a gente acaba dizendo até que a empresa é feita de logística e não da área comercial porque não adianta você ter um produto e não conseguir entregar se o transporte não funcionar não tem cliente. Por isso que até o pessoal fala nós somos uma empresa comercial, só que não no fundo somos uma empresa logística.

E na sua opinião o que está por trás dessa importância do transporte na estratégia da sua empresa?

Ah sem dúvida é a satisfação do cliente. Sendo uma pessoa jurídica sendo uma pessoa física, você tem que buscar a satisfação de todo jeito, e como que você faz isso? Tentando ser o mais rápido possível com qualidade. Só que é difícil porque tem a questão do custo e fazer essa equação é muito difícil mas você tem que priorizar a qualidade mesmo que ali em algum momento eu vá perder um dinheiro eu sei que eu vou acabar recuperando de outro lado, porque se eu não priorizar como que o cara vai receber eu fico sem cliente, porque senão ele para de comprar então a satisfação do cliente é essencial.

Na sua opinião o cliente percebe essa preocupação que vocês têm com transporte?

Às vezes sim às vezes não, acho que o principal ponto de saber se ele percebe é se ele voltar a comprar. Porque sim você tá no mundo de *internet* que tenho milhões de empresas que tem um monte de produtos iguais ao seu e aí o cara pesquisa o preço pesquisa o frete e às vezes você sabe que você não está melhor posicionada ali no canal na mídia o com preço, mas a falta de você dar o frete ou tem um frete menor você consegue gerar a recorrência daquele cliente e aí você sabe que eu trabalho está dando certo. A recorrência é o serviço entregar dentro do prazo

até antes no preço que o cara considera justo e se tudo deu certo o cara retornou é um reconhecimento do trabalho da gente.

Na sua opinião qual que é o grau de importância para o cliente dá para essa questão do transporte?

Ah acho que é 100% acho que é um ponto fundamental para ele, porque sim diretamente ele não analisa as questões de transporte analisa simplesmente o tempo em que ele recebeu então se você ficou 3 dias com o caminhão parado dentro do teu armazém você atrasa a entrega e aí o cara fica insatisfeito.

Então a logística, a operação não pode deixar isso acontecer, a operação, a logística e seu gerenciamento é o que salva, tudo isso que é o risco do cliente ficar satisfeito.

Na sua opinião qual que são os principais pontos para você implantar o gerenciamento logístico eficiente?

A gente precisa ter um gerenciamento logístico eficiente principalmente por conta das questões financeiras porque quanto mais eu gerenciar menor vai ser meu custo simples assim. Você conseguir acompanhar as tuas entregas, gerenciar informações, porque quanto mais o teu parceiro te fornece informação mais rápido você consegue retornar e você consegue consertar o que não está legal e isso influencia totalmente. Só o fato de você não ter um custo adicional de entrega já compensa esse gerenciamento.

E por que que importante aqui na sua empresa buscar essa redução de custos?

A cara por conta da competitividade claro, e também para eu ter um preço de frete melhor né ter uma margem melhor, porque você não joga isso para o preço às vezes, mas eu posso transformar isso num frete grátis eu mantenho o meu frete grátis.

Me explique um pouco sobre essa questão dos custos aqui dentro, quais são os principais custos na área logística como se caracterizam esses custos?

Bem eu tenho primeiro os custos de armazém, o custo de processamento de pedido tem o custo de pagar as pessoas que gerenciam todas essas informações que são mais ou menos umas 15 pessoas e você tem os custos do transporte em si. É isso que forma o custo Logístico.

Você tem algum modelo de custeio que vocês adotam?

A gente usa um sistema próprio interna que faça desse cálculo dessas informações aí, para você ter noção por exemplo custo de um mouse a gente tem toda a informação de quanto vai custar quanto deveria custar o frete a embalagem a gente tem todos KPIs.

E entre esses custos quais são os principais aí hoje na sua empresa?

Sem dúvidas de transporte, porque nem sempre você consegue repassar o custo do transporte daquele produto no preço não tem como às vezes e por isso acaba sendo o maior custo que eu tenho hoje.

Vocês tentam reduzir o custo de transporte?

Ah com certeza a gente tem que tentar o tempo todo a gente está sempre tentando gerenciar melhor, ter melhores informações.

A princípio a gente tenta não ter custo de entrega de avaria, só que tem custos que a gente não consegue calcular e que influenciam como por exemplo a gasolina que tá sempre subindo, então a gente tenta negociar com parceiro e achar com ele o equilíbrio em tudo isso, porque não adianta eu passar tudo, colocar 17% de aumento por conta do aumento da gasolina o cliente não vai querer pagar esse repasse e aí nossa estratégia acaba sendo tentar aumentar o nosso volume com o parceiro de transporte, para ele que mais escala com a gente.

O gerenciamento como um todo também serve para encontrar uma oportunidade aí de reduzir o custo.

Aí tem uma coisa que a gente faz que é olhar o sistema porque o sistema, ele já vai me dar dentro ali do pedido as opções dos parceiros mais baratos então não vou ter que ficar sempre pedindo para ele baixar o preço por que tá ali e aí eu sempre vou escolher o mais barato, eu não preciso falar para o sistema hoje vai para o parceiro A vai para o parceiro B o sistema faz isso para mim. E aí os parceiros também eles buscam trazer para a gente as informações mostrar olha esse ano você fez tantas entregas com a gente. O que a gente tem que fazer para você crescer tanto aqui com a gente?

Então eu estou tempo todo olhando as oportunidades eu tenho 2, 3 parceiros por região, se o cara não tá performando vou atrás de outro cara, eu vou em busca de melhorar meu custo, só que eu tenho que chegar no ponto de redução mas que eu não perca qualidade, só que é muito difícil essa equação.

E também com todas essas mudanças com esse cenário que a gente tá passando esses caras eles também acabam ficando em desvantagem porque se eu não tenho carga eu não tenho frota eu não tenho malha só não tenho nada eu também não tenho carga, se eu não existo a carga bem eu também não consigo atender, e isso acaba atrapalhando tudo tanto o lado dele com outro lado nosso, então tem hora que o cara não tem jeito ele tem que repassar o custo para você, eu não posso transportar com prejuízo e aí ele vai se posicionando e aí vem aparece um outro e acaba se igualando.

E como vocês fazem com esta questão do custo versus a qualidade?

A cara... olhando o tempo todo, tenho que fazer entregas Nordeste por exemplo e aí o parceiro trocou o gerente geral e parou de performar e aí você vê que o negócio não é nem o preço a questão de qualidade e aí você fala o cara não está performando você vai lá e dá uma carga para o outro. Você tem que olhar o tempo todo olhar a performance tentar entender a dor do cara o que que tá acontecendo com ele dá uma chance de dois três meses para ele melhorar isso é melhor não ver você tem que trocar.

Considerando essa questão do equilíbrio qual fator você acha que pesa mais na sua empresa a questão do custo da qualidade?

Ah sem dúvida é a qualidade. Por que o custo você consegue acompanhar até um certo grau ali né.... sistema.... os fretes mais baratos o que você tem que olhar mesmo mais a fundo é a questão da qualidade do prazo como é que ele está entregando, então é só questão da satisfação do cliente é fundamental, por isso a gente tem que acompanhar de perto o nosso terceirizado.

Você citou essa questão de terceirização, quais atividades logísticas são terceirizadas? como que é esse processo de terceirização aqui? Qual é o papel deste terceirizado?

O papel fundamental papel desse terceirizado aqui fundamental eles são terceirizados eles precisam entender as dores da gente as necessidades é um braço nosso que tá chegando na frente do cliente é isso que o cliente vê, não é transportadora... ela é um braço da nossa empresa e o papel deles é fundamental porque a gente tá na mão desses caras 100% é terceirizado por isso que esse cara ele tem que entregar uma eficiência financeira sim mas a qualidade é fundamental. Aqui a gente terceiriza tudo não é só o transporte o cd também armazenamento.

E na sua opinião como que é esse processo de terceirização do transporte é simples é complicado como é que é?

Não cara não é simples a gente precisa de parceiros que estejam afim de ajudar e a princípio todos estão só que ele precisa entender a sua dor a sua necessidade e é óbvio que eles são os especialistas nesse negócio de transporte mas mesmo e justamente porque eles são especialistas é que eu preciso deles, porque se eu precisar colocar uma florzinha na caixa alguém precisa entender que aquela caixa tem uma embalagem diferente.

A grande dificuldade é que você entra na malha do cara e você é só mais um que ele atende, então o fato dele vir aqui conversar com você entrar negociação você sabe que voce é importante pra ele, mas e pro outro?

O cara que vai realmente fazer a entrega? Isso é muito importante porque que muitas vezes o cara que vai entregar para ele não sabe dessa importância não teve aqui para negociar e eu acabei negociando com esse cara sem conhecer ele confiando que ele vai fazer o melhor trabalho possível, então é a dificuldade e aí quando você contrata uma empresa grande por exemplo você sabe que o cara também vai fazer uma outra terceirização de uma conta para outra para o menor que ele que é uma filial ou uma franquia ele terceiriza.

Uma coisa que eu já pesquisei e aí como é que você conversa com esse cara, então se esses dois não tiverem um relacionamento muito estreito também sua venda vai para o saco, porque eu estou aqui por exemplo planejando na ponta mas como é que isso vai chegar lá para o cara que vai entregar é outra coisa. Eu por exemplo para garantir essa qualidade aí eu vou em treinamento do transportador só que eu não vou ensinar o cara trabalhar eu vou tentar fazer eles entender o que eu preciso então, eu vou em vários treinamentos de várias transportadoras explicar para fazer o cara entender a nossa dor porque isso faz diferença, a pessoa que realmente vai entregar conhecer a minha cara lembrar de mim falar poxa essa capa diferente aqui de precisa de colocar uma flor é daquele cara lá que foi lá falar com a gente então ele vai lá entrega direito.

É que também... cara no final esse transportador ele tem 200, 300 clientes e muitas vezes na maioria das vezes são clientes que faturam muito mais do que eu então eu preciso ir lá para convencê-lo que eu sou importante também, mas para isso eu tenho que estar próximo do cara mostrar que eu tenho interesse que eu entendo o lado dele também imagina o mercado como nosso um dia de fatura muitas vezes no outro dia a gente pode não faturar nada e aí como é que o cara faz o planejamento dele? Por isso a gente tem que ajudar tem que enviar o máximo de informações que a gente tem para ele... mas esses problemas também eu teria se não fosse terceirizado e se não fosse terceirizado eu ia gastar muito mais eu ia ter que pagar funcionários com malha própria, e esse cara ele é um cara especializado, nisso então na minha visão a terceirização por mais difícil que ela seja eu acho que é o melhor modelo ainda para o meu negócio.

Ah uma vantagem também é que eu posso sair de um cara ir para o outro se eu vejo que o cara não tá indo bem não está performando não está com uma saúde financeira boa eu vou lá e troco outro então vale muito a pena financeiramente terceirizar, eu corro risco mas também se eu fosse própria eu ia gastar muito mais em questões de custo eu tenho um monte de custo que eu não ia precisar ter transporte faz parte do meu negócio sim mas eu não sou especialista nisso.

Quais são as principais vantagens de terceirizar os transportes?

Acho que é flexibilidade, eu posso ter uma caixa, um milhão de caixas então a flexibilidade de isso é fundamental, eu posso ter n e parceiros eu não preciso ficar com o mesmo parceiro eu posso variar para região. Então eu posso avaliar a questão de preço e qualidade e isso é bom para mim porque na hora que o cara vê que o volume dele cai ele vai se mexer para voltar às vezes não vai porque ele sabe que ele vai ter que investir na estrutura dele mas assim a parte redução de custos eu consigo fazer por conta dessa flexibilidade. Sofro porque dependo dele totalmente mas financeiramente vale muito a pena, na hora que sair pedido eu olho só tá dentro do meu target já vejo quem eu mais barato e dentro disso daí eu vou fazer um gerenciamento um mecanismo para fazer esses caras se matarem entre eles para chegar em um melhor preço para mim só que isso também tem um limite né você tem que entender que tem coisas que é igual para todo tipo aumento da gasolina.

Eu acho que a principal vantagem é a flexibilidade da terceirização que é muito boa, por exemplo tem cara que não vai querer aumentar a carga dele comigo eles só querem porque para ele o meu produto pode ser perigoso ele vai gastar mais com seguro e ele vai ficar nisso aí pegou 10% e não tem problema. Se eu precisar eu por exemplo de arrumar mais parceiro porque eu bombar de vender porque teve uma sazonalidade eu vou lá e arrumo e também se não vem nem nada eu também não tenho obrigação nenhuma.

Infelizmente eu não consigo mensurar o quão vantajoso é para mim é terceirização mas a gente sabe que com certeza compensa muito mais do que ter frota própria. Além disso se eu tivesse uma frota própria eu não conseguiria atingir o Brasil inteiro esse eu tivesse eu ia ter um custo enorme com funcionário com frota é muita coisa o custo é muito maior, ficaria muito custoso para mim, sendo que para ele entregar uma região que para mim seria muito custosa entregar direto não é tão custosa para ele porque ele já ia entregar lá de qualquer jeito ele tem outros produtos para entregar de outros clientes.

E com relação às desvantagens e riscos?

Apesar de eu tentar fazer um gerenciamento e controle forte, eles ficam mesmo na mão dos caras né? Eu acho que é outra coisa também é a falta de planejamento desses caras porque por mais que eles planejam parece que eles estão muito atrás da gente e gestão de planejamento.

Acho que também a questão da informação. O mercado de transporte sofre muito por falta de informação às vezes tem coisas que tá acontecendo lá na porta do cliente você não está sabendo porque não tem informação, porque a troca de informação às vezes é muito falha. O cliente devolveu o produto porque chegou alguma coisa avariada e a gente nem fica sabendo e o cliente de cara já põe no Reclame Aqui. E sinceramente eu não sei como melhorar isso hoje é a nossa realidade.

Com relação ao risco acho que é igual do que se você não fosse terceirizar. Mas no geral acho que o principal risco é o financeiro, porque por mais que você faça um planejamento pode acontecer alguma coisa e você pode quebrar se você deu uma carga de 5 milhões para o cara e o seguro tem uma regra x que ele esquece e aí o seguro não quer te pagar, se o terceirizado é grande beleza só que se o cara é pequenininho como é que faz?

Tem alguma forma de reduzir ou minimizar essas desvantagens ou riscos?

Na verdade isso tudo tá na mão de seu terceiro né e eles estão trabalhando nisso. Mas de verdade a única maneira que você tem é monitorar e tentar ver o que que o cara está fazendo no mercado. A melhor forma de você monitorar é tendo as cláusulas no contrato que deixam tudo

claro, se ele tá fazendo um serviço correto ok, se não ele vai ter que ressarcir se alguma coisa acontecer com a sua carga.

Como que é o processo de escolha e seleção desses terceirizados aí no transporte?

Hoje como a malha já está estabelecida eles nos procuram, a maioria das vezes eles nos procuram e aí a gente mostra que a gente precisa, que a gente precisa ser atendido no Rio de Janeiro e no Espírito Santo em Santa Catarina que a gente já tem essa malha, a gente procura entender no que que o cara é especialista qual é a região que ele atende, qual que é o diferencial dele se ele tem mais é preço se ele tem mais é serviço qualidade onde ele tem filiais quais são as seguradoras dele. O preço do frete a parte financeira é lógico é muito importante mas a gente não pode deixar de lado a qualidade como eu já tinha falado antes. Às vezes o cara tem preço mas não entrega em Goiânia ou não tem uma rota estabelecida la não tem uma filial e aí eu sei que vou perder em tempo porque ele não conhece aquela região ele vai demorar mais para entregar então o preço também não pode ser tudo. Mas sinceramente chegar nessa equação é muito difícil.

Qual o principal critério que você usa para falar esse aqui não é esse?

Cara é preço e prazo, seguro e a reputação do prestador é difícil a gente colocar em uma empresa que a gente não conhece. Tem muita pequena empresa aí que tá tentando parceria mas a gente fala não também. Eu tenho um pouco de dificuldade porque minha filial principal tá em Espírito Santo, e lá eu só tenho meia dúzia que me atende, e não é dos grandes, e eles não tem preço mas eles me atendem bem entendeu? Então eu acabo ficando com ele, por exemplo aparece muito também Startup querendo fazer parceria com a gente Startup que tem motoqueiro entregando produto de *e-commerce*, para mim é um risco muito grande eu não posso confiar nesse cara eu falo meu gosto muito de você gosto muito da sua ideia mas não é o momento.

E para vocês aqui esse processo de seleção a escolha é simples é difícil? Tem algum custo envolvido nisso?

Aqui para gente é muito simples porque eu já tenho uma malha estabelecida. Não tem custo não, a gente tem um contrato que é bem simples com algumas cláusulas para garantir que ele me ressarci em sinistro e também tem os níveis de eficiência de performance, ele acaba sendo penalizado se chegar e algum limite negativo. A gente também está implementando uma questão de bônus performance se o cara performou bem a gente acaba dando algum benefício para ele.

Eles vêm aqui apresentam para a gente como é que tá a performance deles eles mostram presente como é que tá aquela região, e é lógico que a gente verifica para ver se o que ele tá falando a verdade você naquela região teve um problema. Hoje eu só tenho sete caras não consigo olhar isso não detalhe, se teve um aumento imposto o aumento da gasolina e o cara quando ele vem para gente ele já vem também com planos passam por que se não vier com plano de ação para mostrar como é que ele vai se resolver como é que ele vai melhorar ali naquela região a gente fala pô cara vai lá resolver seus problemas tá vou te dar um prazo de 3 meses enquanto isso eu vou te tirar o volume e vou passar para outro cara 'é assim.

Então é eles que medem desempenho?

É meu foi o modelo que a gente achou mais prático para gente não ter que montar mas assim lógico que a gente tem os nossos medidores e compara alguns indicadores em comum para todos, para verificar quem tá melhor que não tá e a gente faz nossa condição em cima disso.

Qual o fator mais importante na escolha do prestador de serviço de transporte?

É uma combinação de cliente e custo eu preciso satisfazer os meus clientes sim e também ir atrás regiões para aumentar meu share mas é principalmente o custo.

Existe alguma forma de integração entre vocês e o prestador de transporte?

Tem sim tem a integração do EDI que é um processo bem simples, cada um paga o seu cada um tem o seu login e senha e pronto.

E como é que funciona a questão da comunicação entre vocês e esse transportador?

A gente tem para cada transportadora tem um vendedor né um gerente comercial que vai ser o cara de performance que vai ficar olhando vai ficar em cima ver como é que é como é que pode melhorar o como é que pode crescer com a gente que vai negociar um preço uma tabela e a gente tem a pessoa do dia-a-dia lá que vai passar para a gente as informações que a gente precisa para tomar a decisão aqui.

Por exemplo, a gente verifica que internamente pô já é 4 horas da tarde e não chegou ainda o produto ao cliente daí o meu pessoal aqui liga lá para essa pessoa do dia a dia e vai questionar que que aconteceu aqui no sistema tá parecendo que é nota tal ainda não foi não foi entregue teve alguma ocorrência aconteceu alguma coisa? Daí essa pessoa do dia-a-dia faz todo o trâmite para gente. Então é basicamente isso eu tenho um ponto focal de atendimento e o resto a gente acompanhando também pelo sistema.

Tem algum canal de comunicação entre vocês como que funciona isso?

A gente tem uma comunicação diária todos os dias a gente entra em contato com os transportadores e a gente tem uma reunião também uma vez por mês.

A não ser que tenha alguma coisa e ter que focar algum lançamento né, aí eu vou chegar para o parceiro para falar que precisa negociar, mas aí a gente chama ele aqui para ver como é que a gente vai fazer esse planejamento juntos desse produto, mas basicamente Nesta reunião mensal mostramos se estamos perdendo dinheiro com eles, e a performance deles, e eles mostram plano de ação para gente caso eles estejam indo mal e não atendendo as expectativas da gente quanto ao nível de serviço. Ahhh tem uma coisa muito importante aí também que a questão financeira né que eu faço uma checagem a cada 15 dias para ver se tá batendo o faturamento dos meus pedidos com as entregas deles, eu tenho uma pessoa que faz só essa checagem.

Na sua opinião qual que é o grau de importância da estratégia da empresa na escolha desse prestador de serviço?

A gente dá muita importância e infelizmente nem sempre a gente faz a escolha correta, só que tem uma coisa que geralmente o vendedor o gerente da conta e fim é um cara que está sempre com boa intenção tá sempre querendo ajudar tem essa coisa né no transporte que ele é seu parceiro transporte tem essa coisa da parceria só que tem que apresentar uma estrutura, a estrutura é assim ou levanta ele ou acaba com ele, por que por exemplo ele garante para você que vai entregar aquela carga no dia x e aí o cara que ele contratou que é um outro terceiro não

entregou p*** aí ele sabe que... por isso que eles até chegam para mim e me pedem para ir nesse treinamento para participar e tentar evangelizar esses caras para trazer eles para junto de você. Só que nada é 100%, às vezes a gente tá com 95% e mostra qual que é o atrito onde que ele tem que melhorar, e eles vão lá melhorar porque você mostra Pô desse jeito aqui você vai cair 30% comigo ele por querer melhorar.

Entrevistado 2

Como é sua estrutura da área Logística da empresa?

Aqui é um pouco diferente porque não existe uma área de Supply. Tem uma área comercial, área de produtos e esses caras fazem o planejamento e em cima do planejamento deles a gente faz o nosso planejamento Logístico de armazenamento de transporte. Então aqui a gente faz basicamente a questão de armazenamento transporte e também a importação e hoje a gente trabalha com alguns produtos importados, mas apesar de eles comprarem área de operação da gente é que faz o planejamento todo Logístico.

Entre essas atividades que você citou quais você acredita que são as principais atividades dentro da operação logística?

Com certeza hoje é armazenagem e transporte. E especificamente o transporte hoje é o nosso segundo custo da empresa, o primeiro custo é a folha como um todo de funcionários e o segundo custo é o frete do transporte.

E por que que você acha que atividade de transporte é uma das principais da logística aqui na sua empresa?

Porque se eu não tiver uma malha consistente com parceiros robustos fortes, porque hoje eu atendo o país inteiro, eu preciso de empresas grandes e robustas e que me atendam o mais rápido possível para poder atender o meu cliente na ponta.

Hoje eu tenho dois armazéns no Rio de Janeiro e um no Espírito Santo e a malha tem que tá bem desenhada bem amarrada para eu poder entregar em todo lugar do Brasil. Então eu dependo totalmente do transporte porque eu tenho que atender todo país e é muito difícil porque você não tem tantas empresas hoje atuando no Brasil inteiro, então meio que você tem que regionalizar a coisa e tentar fazer algumas coisas fora do convencional.

Como você faz o controle de tudo isso?

Eu tenho dois tipos de controle né. Um é o sistema de transporte que em cima do meu estoque das minhas vendas eu faço uma simulação de preço de frete e vejo as possibilidades, as melhores ofertas, aí também de poder agregar novos parceiros.

Todo controle de custo hoje por exemplo, quando eu faço uma venda, eu já sei o custo que vai ser entregar pro cliente, com base nessa tabela que funciona tipo um leilão interno que vai me dar aí uns 4, 5 parceiros e o custo do frete de cada um.

Todo dia de manhã por exemplo eu olho as vendas do dia anterior e vejo qual que vai ser o meu custo aí com o frete. Aí posterior à venda eu tenho todos os indicadores de cada fornecedor parceiro, pois, todo dia eu olho se entregou não entregou o que tá atrasado que não está atrasado o que vai entregar daqui a dois dias. Então eu vejo através de um sistema interno esses indicadores e também procuro parceiros no mercado que possam conectar com esse meu sistema, porque afinal eu não sou uma empresa de transporte eu sou uma empresa de *e-commerce* e se eu não tenho estas informações eu posso me prejudicar. Estas informações são

interessantes para mim, mas também precisam estar conectadas e filtradas com o sistema dos meus prestadores. Então hoje eu tô procurando ferramentas no mercado que me possibilitem com um click as melhores informações das transportadoras, apertando o botão ... pum... sabendo quem entregou quem tá devendo, porque demorou... E hoje existe uma carência aí de quem consiga trazer essas informações pa pum.

Dáí o próximo passo é estruturar a nossa parte sistêmica para não perder essas informações. E com todas as informações eu consigo ser mais assertivo, eu não eu tenho menos problema de entrega - devolução e aí eu consigo ter mais eficiência nesse custo. Eu acho que o futuro agora é mais sistêmico do que a operação, eu tenho que melhorar essa questão sistêmica para poder trazer outros parceiros os parceiros de transporte que são melhores no mercado.

E quais são as principais motivações para vocês fazerem todo esse controle de informações e se preocupar tanto com essa é a questão do sistema integração?

Ah... meu cliente né. Porque eu preciso ser mais ágil e rápido o possível e com menor custo para poder atender meu cliente. É isso que ele está esperando de mim na ponta eu falo assim, nem questão de erro de planejamento mas às vezes um erro de um parceiro pode prejudicar seu relacionamento com cliente só que você não consegue mensurar a satisfação do cliente.

É muito difícil você conseguir.... mensurar outras coisas como em quanto tempo entregou não entregou como entregou sim, mas a satisfação é muito difícil. E se o cara não retornou a comprar pode ser que você tenha perdido o cara por conta de um erro de um prestador então basicamente a motivação é o cliente, por isso, você precisa ter uma operação bem planejada para rápido rapidamente poder atender o cliente do jeito que ele espera.

Até mesmo a questão de redução de custo ela é muito embasada em atender o cliente porque ele também quer pagar um frete mais barato, por isso as vezes é até melhor você pagar um prestador que é mais caro mas que você sabe que vai atender bem seu cliente. Custos é muito importante mas você precisa ter um parceiro bem estruturado que pode até te custar um pouco mais, mas na verdade assim a gente vai sempre procurar o melhor custo mas tem que ter a qualidade. Eu vou acabar abrindo mão de alguns parceiros que vão me oferecer um custo mais barato só que podem entregar o produto com avaria ou fazer qualquer coisa que deixa o meu cliente insatisfeito.

Quais são os principais elementos que você acredita que sejam essenciais e aí pro cliente?

Ah eu acho que aí você entregar o produto sem avaria, porque assim a gente tem toda a questão das estradas que são uma porcaria aqui no Brasil, e aí tem um risco do transportador entregar o produto estragado com avaria né então a gente tem que avaliar essa questão da qualidade às vezes ele vai me dar um preço do frete mais barato só que depois eu vou gastar muito mais lá na frente com uma devolução com produto que foi entregue avariado. Então o principal é uma eficiência na operação, o custo logístico, a qualidade da entrega, é você comprar uma televisão de 45, 50 polegadas e o produto chegar perfeito. Eu acho que esse é o grande desafio hoje eu acho que é isso aí o prazo e o produto chegar inteiro para o cliente.

E você acha que existe alguma diferença entre um parceiro fornecedor de transporte aí grande e um pequeno como é que funciona esse mercado aí na sua opinião?

Não cara acho que isso de grande ou pequeno não tem muita diferença a questão é que muitas vezes, inclusive tem um cara que é melhor que é pequeno mas te atende bem, e ai e você tem que entender que a estrutura de custo dele é maior, do que um cara grande que tem escala. A questão aqui você o importante é que você tem que fazer o cara tomar suas dores né pensar

como se fosse você entender que o cliente seu é o cliente dele, ele tem que entender que se ele errar vai errar a cadeia toda ele, tem que entender que ele faz parte disso e nem sempre vai ser o cara que não tem disso vai ser o cara que vai te dar o preço mais barato e não adianta nada o cara te dar o desconto e a operação dele fica sacrificada não adianta você ficar o tempo todo tentando baratear esse custo porque você vai acabar acabando com cara.

Voltando um pouquinho naquela questão da importância das atividades aí da logística, quais você acha o qual você acha que é mais importante assim para vocês?

Sem dúvidas é o transporte ele é fundamental com todas as dificuldades que nós temos hoje no país o transporte é fundamental. Hoje a gente entrega na Avenida Paulista em São Paulo e entrega também nas regiões mais afastadas do Amazonas, então se o transporte não é fundamental nesse negócio você acaba não sendo eficiente porque você pode ser Super eficiente dentro do seu armazém e o pedido pode acabar ficando parado na expedição por conta do transporte e aí acabou não adiantando nada o cliente fica insatisfeita na ponta.

E o que você acha que está por trás dessa atividade de transporte?

Acredito que é o gerenciamento como um todo. Você tem parceiros que me respondam e entendam exatamente o que você precisa porque se não entender não adianta cara você vai acabar correndo sempre atrás do rabo.

Eu acredito assim tem empresas aptas a fazer aquele gerenciamento, hoje por exemplo tem duas pessoas que me ajudam com essa questão dos transportes aqui em ter na mente e essas pessoas cuidam 7 parceiros que faz entrega umas 500 por dia e é super eficiente porque o parceiro acaba sendo eficiente passando as informações que você precisa ajudando gerenciar as coisas né e ajudando a tratar as exceções porque problemas sempre vão ter mas é na exceção que você tem que focar.

Você fazendo bom gerenciamento de tudo isso a coisa anda, se você tem informação muito rápida a coisa anda.

Uma coisa que todo mundo sofre essa questão da informação se o cliente por exemplo não recebeu por algum motivo ou aconteceu alguma coisa você tem que saber disso muito rápido, então ele tem que passar formação muito rápido, para a gente conseguir entrar nesse circuito para poder reverter. Então acho que o gerenciamento de informação são os pontos fundamentais.

Na sua opinião quais são os requisitos básicos para você conseguir desempenhar bem essa atividade de transporte?

Ah ter parceiros confiáveis, e confiáveis também na questão financeira deles, que é uma coisa que a gente monitora o tempo inteiro, a cada três meses a gente passa lá e puxa todas as informações possíveis de todas as transportadoras. Segundo ponto é o seguro que é uma coisa essencial no Brasil hoje, a malha desse parceiro tem que ser muito segura para poder fazer as conexões entre um estado e outro de uma forma que vai funcionar porque a nossa operação acaba no Espírito Santo isso você vai entregar no Paraná como que faz? A malha do parceiro tem que ser fundamental. E se você tiver tudo isso alinhado você acaba tendo ciência a velocidade que é isso que importa?

E qual o papel do transporte logístico na estratégia da sua empresa?

Sem dúvida ele é fundamental na estratégia seja ele financeiro seja ele nas medições da qualidade seja ele nas questões de negociação. O meu provedor ele tem muito clara a nossa estratégia de tempo de entrega, então eles tentam cumprir o tempo inteiro e se paga ele já vem com a solução.

É muito forte o transporte dentro do nosso negócio acaba sendo vital. Nas reuniões a gente acaba dizendo até que a empresa é feita de logística e não da área comercial porque não adianta você ter um produto e não conseguiu entregar se o transporte não funcionar não tem cliente. Por isso que até o pessoal fala nós somos uma empresa comercial, só que não no fundo somos uma empresa logística.

E na sua opinião o que está por trás dessa importância do transporte na estratégia da sua empresa?

Ah sem dúvida é a satisfação do cliente. Sendo uma pessoa jurídica sendo uma pessoa física, você tem que buscar a satisfação de todo jeito, e como que você faz isso? Tentando ser o mais rápido possível com qualidade. Só que é difícil porque tem a questão do custo e fazer essa equação é muito difícil mas você tem que priorizar a qualidade mesmo que ali em algum momento eu vá perder um dinheiro eu sei que eu vou acabar recuperando de outro lado, porque se eu não priorizar como que o cara vai receber eu fico sem cliente, porque senão ele para de comprar então a satisfação do cliente é essencial.

Na sua opinião o cliente percebe essa preocupação que vocês têm com transporte?

Às vezes sim às vezes não, acho que o principal ponto de saber se ele percebe é se ele voltar a comprar. Porque sim você tá no mundo de *internet* que tenho milhões de empresas que tem um monte de produtos iguais ao seu e aí o cara pesquisa o preço pesquisa o frete e às vezes você sabe que você não está melhor posicionada ali no canal na mídia o com preço, mas a falta de você dar o frete ou tem um frete menor você consegue gerar a recorrência daquele cliente e aí você sabe que eu trabalho está dando certo. A recorrência é o serviço entregar dentro do prazo até antes no preço que o cara considera justo e se tudo deu certo o cara retornou é um reconhecimento do trabalho da gente.

Na sua opinião qual que é o grau de importância para o cliente dá para essa questão do transporte?

Ah acho que é 100% acho que é um ponto fundamental para ele, porque sim diretamente ele não analisa as questões de transporte analisa simplesmente o tempo em que ele recebeu então se você ficou 3 dias com o caminhão parado dentro do teu armazém você atrasa a entrega e aí o cara fica insatisfeito.

Então a logística, a operação não pode deixar isso acontecer, a operação, a logística e seu gerenciamento é o que salva, tudo isso que é o risco do cliente ficar satisfeito.

Na sua opinião qual que são os principais pontos para você implantar o gerenciamento logístico eficiente?

A gente precisa ter um gerenciamento logístico eficiente principalmente por conta das questões financeiras porque quanto mais eu gerenciar menor vai ser meu custo simples assim. Você conseguir acompanhar as tuas entregas, gerenciar informações, porque quanto mais o teu parceiro te fornece informação mais rápido você consegue retornar e você consegue consertar

o que não está legal e isso influencia totalmente. Só o fato de você não ter um custo adicional de entrega já compensa esse gerenciamento.

E por que que importante aqui na sua empresa buscar essa redução de custos?

A cara por conta da competitividade claro, e também para eu ter um preço de frete melhor né ter uma margem melhor, porque você não joga isso para o preço às vezes, mas eu posso transformar isso num frete grátis eu mantenho o meu frete grátis.

Me explique um pouco sobre essa questão dos custos aqui dentro, quais são os principais custos na área logística como se caracterizam esses custos?

Bem eu tenho primeiro os custos de armazém, o custo de processamento de pedido tem o custo de pagar as pessoas que gerenciam todas essas informações que são mais ou menos umas 15 pessoas e você tem os custos do transporte em si. É isso que forma o custo Logístico.

Você tem algum modelo de custeio que vocês adotam?

A gente usa um sistema próprio interna que faça desse cálculo dessas informações aí, para você ter noção por exemplo custo de um mouse a gente tem toda a informação de quanto vai custar quanto deveria custar o frete a embalagem a gente tem todos KPIS.

E entre esses custos quais são os principais aí hoje na sua empresa?

Sem dúvidas de transporte, porque nem sempre você consegue repassar o custo do transporte daquele produto no preço não tem como às vezes e por isso acaba sendo o maior custo que eu tenho hoje.

Vocês tentam reduzir o custo de transporte?

Ah com certeza a gente tem que tentar o tempo todo a gente está sempre tentando gerenciar melhor, ter melhores informações.

A princípio a gente tenta não ter custo de entrega de avaria, só que tem custos que a gente não consegue calcular e que influenciam como por exemplo a gasolina que tá sempre subindo, então a gente tenta negociar com parceiro e achar com ele o equilíbrio em tudo isso, porque não adianta eu passar tudo, colocar 17% de aumento por conta do aumento da gasolina o cliente não vai querer pagar esse repasse e aí nossa estratégia acaba sendo tentar aumentar o nosso volume com o parceiro de transporte, para ele que mais escala com a gente.

O gerenciamento como um todo também serve para encontrar uma oportunidade aí de reduzir o custo.

Aí tem uma coisa que a gente faz que é olhar o sistema porque o sistema, ele já vai me dar dentro ali do pedido as opções dos parceiros mais baratos então não vou ter que ficar sempre pedindo para ele baixar o preço por que tá ali e aí eu sempre vou escolher o mais barato, eu não preciso falar para o sistema hoje vai para o parceiro A vai para o parceiro B o sistema faz isso para mim. E aí os parceiros também eles buscam trazer para a gente as informações mostrar olha esse ano você fez tantas entregas com a gente. O que a gente tem que fazer para você crescer tanto aqui com a gente?

Então eu estou tempo todo olhando as oportunidades eu tenho 2, 3 parceiros por região, se o cara não tá performando vou atrás de outro cara, eu vou em busca de melhorar meu custo, só

que eu tenho que chegar no ponto de redução mas que eu não perca qualidade, só que é muito difícil essa equação.

E também com todas essas mudanças com esse cenário que a gente tá passando esses caras eles também acabam ficando em desvantagem porque se eu não tenho carga eu não tenho frota eu não tenho malha só não tenho nada eu também não tenho carga, se eu não existo a carga bem eu também não consigo atender, e isso acaba atrapalhando tudo tanto o lado dele com outro lado nosso, então tem hora que o cara não tem jeito ele tem que repassar o custo para você, eu não posso transportar com prejuízo e aí ele vai se posicionando e aí vem aparece um outro e acaba se igualando.

E como vocês fazem com esta questão do custo versus a qualidade?

A cara... olhando o tempo todo, tenho que fazer entregas Nordeste por exemplo e aí o parceiro trocou o gerente geral e parou de performar e aí você vê que o negócio não é nem o preço a questão de qualidade e aí você fala o cara não está performando você vai lá e dá uma carga para o outro. Você tem que olhar o tempo todo olhar a performance tentar entender a dor do cara o que que tá acontecendo com ele dá uma chance de dois três meses para ele melhorar isso é melhor não ver você tem que trocar.

Considerando essa questão do equilíbrio qual fator você acha que pesa mais na sua empresa a questão do custo da qualidade?

Ah sem dúvida é a qualidade. Por que o custo você consegue acompanhar até um certo grau ali né... sistema... os fretes mais baratos o que você tem que olhar mesmo mais a fundo é a questão da qualidade do prazo como é que ele está entregando, então é só questão da satisfação do cliente é fundamental, por isso a gente tem que acompanhar de perto o nosso terceirizado.

Você citou essa questão de terceirização, quais atividades logísticas são terceirizadas? como que é esse processo de terceirização aqui? Qual é o papel deste terceirizado?

O papel fundamental papel desse terceirizado aqui fundamental eles são terceirizados eles precisam entender as dores da gente as necessidades é um braço nosso que tá chegando na frente do cliente é isso que o cliente vê, não é transportadora... ela é um braço da nossa empresa e o papel deles é fundamental porque a gente tá na mão desses caras 100% é terceirizado por isso que esse cara ele tem que entregar uma eficiência financeira sim mas a qualidade é fundamental. Aqui a gente terceiriza tudo não é só o transporte o cd também armazenamento.

E na sua opinião como que é esse processo de terceirização do transporte é simples é complicado como é que é?

Não cara não é simples a gente precisa de parceiros que estejam afim de ajudar e a princípio todos estão só que ele precisa entender a sua dor a sua necessidade e é óbvio que eles são os especialistas nesse negócio de transporte mas mesmo e justamente porque eles são especialistas é que eu preciso deles, porque se eu precisar colocar uma florzinha na caixa alguém precisa entender que aquela caixa tem uma embalagem diferente.

A grande dificuldade é que você entra na malha do cara e você é só mais um que ele atende, então o fato dele vir aqui conversar com você entrar negociação você sabe que voce é importante pra ele, mas e pro outro?

O cara que vai realmente fazer a entrega? Isso é muito importante porque que muitas vezes o cara que vai entregar para ele não sabe dessa importância não teve aqui para negociar e eu acabei negociando com esse cara sem conhecer ele confiando que ele vai fazer o melhor trabalho possível, então é a dificuldade e aí quando você contrata uma empresa grande por exemplo você sabe que o cara também vai fazer uma outra terceirização de uma conta para outra para o menor que ele que é uma filial ou uma franquia ele terceiriza.

Uma coisa que eu já pesquisei e aí como é que você conversa com esse cara, então se esses dois não tiverem um relacionamento muito estreito também sua venda vai para o saco, porque eu estou aqui por exemplo planejando na ponta mas como é que isso vai chegar lá para o cara que vai entregar é outra coisa. Eu por exemplo para garantir essa qualidade aí eu vou em treinamento do transportador só que eu não vou ensinar o cara trabalhar eu vou tentar fazer eles entender o que eu preciso então, eu vou em vários treinamentos de várias transportadoras explicar para fazer o cara entender a nossa dor porque isso faz diferença, a pessoa que realmente vai entregar conhecer a minha cara lembrar de mim falar poxa essa capa diferente aqui de precisa de colocar uma flor é daquele cara lá que foi lá falar com a gente então ele vai lá entrega direito.

É que também... cara no final esse transportador ele tem 200, 300 clientes e muitas vezes na maioria das vezes são clientes que faturam muito mais do que eu então eu preciso ir lá para convencê-lo que eu sou importante também, mas para isso eu tenho que estar próximo do cara mostrar que eu tenho interesse que eu entendo o lado dele também imagina o mercado como nosso um dia de fatura muitas vezes no outro dia a gente pode não faturar nada e aí como é que o cara faz o planejamento dele? Por isso a gente tem que ajudar tem que enviar o máximo de informações que a gente tem para ele... mas esses problemas também eu teria se não fosse terceirizado e se não fosse terceirizado eu ia gastar muito mais eu ia ter que pagar funcionários com malha própria, e esse cara ele é um cara especializado, nisso então na minha visão a terceirização por mais difícil que ela seja eu acho que é o melhor modelo ainda para o meu negócio.

Ah uma vantagem também é que eu posso sair de um cara ir para o outro se eu vejo que o cara não tá indo bem não está performando não está com uma saúde financeira boa eu vou lá e troco outro então vale muito a pena financeiramente terceirizar, eu corro risco mas também se eu fosse própria eu ia gastar muito mais em questões de custo eu tenho um monte de custo que eu não ia precisar ter transporte faz parte do meu negócio sim mas eu não sou especialista nisso.

Quais são as principais vantagens de terceirizar os transportes?

Acho que é flexibilidade, eu posso ter uma caixa, um milhão de caixas então a flexibilidade de isso é fundamental, eu posso ter n e parceiros eu não preciso ficar com o mesmo parceiro eu posso variar para região. Então eu posso avaliar a questão de preço e qualidade e isso é bom para mim porque na hora que o cara vê que o volume dele cai ele vai se mexer para voltar às vezes não vai porque ele sabe que ele vai ter que investir na estrutura dele mas assim a parte redução de custos eu consigo fazer por conta dessa flexibilidade. Sofro porque dependo dele totalmente mas financeiramente vale muito a pena, na hora que sair pedido eu olho só tá dentro do meu target já vejo quem eu mais barato e dentro disso daí eu vou fazer um gerenciamento um mecanismo para fazer esses caras se matarem entre eles para chegar em um melhor preço para mim só que isso também tem um limite né você tem que entender que tem coisas que é igual para todo tipo aumento da gasolina.

Eu acho que a principal vantagem é a flexibilidade da terceirização que é muito boa, por exemplo tem cara que não vai querer aumentar a carga dele comigo eles só querem porque para ele o meu produto pode ser perigoso ele vai gastar mais com seguro e ele vai ficar nisso aí pegou 10% e não tem problema. Se eu precisar eu por exemplo de arrumar mais parceiro porque

eu bombar de vender porque teve uma sazonalidade eu vou lá e arrumo e também se não vem nem nada eu também não tenho obrigação nenhuma.

Infelizmente eu não consigo mensurar o quão vantajoso é para mim é terceirização mas a gente sabe que com certeza compensa muito mais do que ter frota própria. Além disso se eu tivesse uma frota própria eu não conseguiria atingir o Brasil inteiro esse eu tivesse eu ia ter um custo enorme com funcionário com frota é muita coisa o custo é muito maior, ficaria muito custoso para mim, sendo que para ele entregar uma região que para mim seria muito custosa entregar direto não é tão custosa para ele porque ele já ia entregar lá de qualquer jeito ele tem outros produtos para entregar de outros clientes.

E com relação às desvantagens e riscos?

Apesar de eu tentar fazer um gerenciamento e controle forte, eles ficam mesmo na mão dos caras né? Eu acho que é outra coisa também é a falta de planejamento desses caras porque por mais que eles planejam parece que eles estão muito atrás da gente e gestão de planejamento.

Acho que também a questão da informação. O mercado de transporte sofre muito por falta de informação às vezes tem coisas que tá acontecendo lá na porta do cliente você não está sabendo porque não tem informação, porque a troca de informação às vezes é muito falha. O cliente devolveu o produto porque chegou alguma coisa avariada e a gente nem fica sabendo e o cliente de cara já põe no Reclame Aqui. E sinceramente eu não sei como melhorar isso hoje é a nossa realidade.

Com relação ao risco acho que é igual do que se você não fosse terceirizar. Mas no geral acho que o principal risco é o financeiro, porque por mais que você faça um planejamento pode acontecer alguma coisa e você pode quebrar se você deu uma carga de 5 milhões para o cara e o seguro tem uma regra x que ele esquece e aí o seguro não quer te pagar, se o terceirizado é grande beleza só que se o cara é pequenininho como é que faz?

Tem alguma forma de reduzir ou minimizar essas desvantagens ou riscos?

Na verdade isso tudo tá na mão de seu terceiro né e eles estão trabalhando nisso. Mas de verdade a única maneira que você tem é monitorar e tentar ver o que que o cara está fazendo no mercado. A melhor forma de você monitorar é tendo as cláusulas no contrato que deixam tudo claro, se ele tá fazendo um serviço correto ok, se não ele vai ter que ressarcir se alguma coisa acontecer com a sua carga.

Como que é o processo de escolha e seleção desses terceirizados aí no transporte?

Hoje como a malha já está estabelecida eles nos procuram, a maioria das vezes eles nos procuram e aí a gente mostra que a gente precisa, que a gente precisa ser atendido no Rio de Janeiro e no Espírito Santo em Santa Catarina que a gente já tem essa malha, a gente procura entender no que que o cara é especialista qual é a região que ele atende, qual que é o diferencial dele se ele tem mais é preço se ele tem mais é serviço qualidade onde ele tem filiais quais são as seguradoras dele. O preço do frete a parte financeira é lógico é muito importante mas a gente não pode deixar de lado a qualidade como eu já tinha falado antes. Às vezes o cara tem preço mas não entrega em Goiânia ou não tem uma rota estabelecida lá não tem uma filial e aí eu sei que vou perder em tempo porque ele não conhece aquela região ele vai demorar mais para entregar então o preço também não pode ser tudo. Mas sinceramente chegar nessa equação é muito difícil.

Qual o principal critério que você usa para falar esse aqui não é esse?

Cara é preço e prazo, seguro e a reputação do prestador é difícil a gente colocar em uma empresa que a gente não conhece. Tem muita pequena empresa aí que tá tentando parceria mas a gente fala não também. Eu tenho um pouco de dificuldade porque minha filial principal tá em Espírito Santo, e lá eu só tenho meia dúzia que me atende, e não é dos grandes, e eles não tem preço mas eles me atendem bem entendeu? Então eu acabo ficando com ele, por exemplo aparece muito também Startup querendo fazer parceria com a gente Startup que tem motoqueiro entregando produto de *e-commerce*, para mim é um risco muito grande eu não posso confiar nesse cara eu falo meu gosto muito de você gosto muito da sua ideia mas não é o momento.

E para vocês aqui esse processo de seleção a escolha é simples é difícil? Tem algum custo envolvido nisso?

Aqui para gente é muito simples porque eu já tenho uma malha estabelecida. Não tem custo não, a gente tem um contrato que é bem simples com algumas cláusulas para garantir que ele me ressarcir em sinistro e também tem os níveis de eficiência de performance, ele acaba sendo penalizado se chegar e algum limite negativo. A gente também está implementando uma questão de bônus performance se o cara performou bem a gente acaba dando algum benefício para ele.

Eles vêm aqui apresentam para a gente como é que tá a performance deles eles mostram presente como é que tá aquela região, e é lógico que a gente verifica para ver se o que ele tá falando a verdade você naquela região teve um problema. Hoje eu só tenho sete caras não consigo olhar isso não detalhe, se teve um aumento imposto o aumento da gasolina e o cara quando ele vem para gente ele já vem também com planos passam por que se não vier com plano de ação para mostrar como é que ele vai se resolver como é que ele vai melhorar ali naquela região a gente fala pô cara vai lá resolver seus problemas tá vou te dar um prazo de 3 meses enquanto isso eu vou te tirar o volume e vou passar para outro cara 'é assim.

Então é eles que medem desempenho?

É meu foi o modelo que a gente achou mais prático para gente não ter que montar mas assim lógico que a gente tem os nossos medidores e compara alguns indicadores em comum para todos, para verificar quem tá melhor que não tá e a gente faz nossa condição em cima disso.

Qual o fator mais importante na escolha do prestador de serviço de transporte?

É uma combinação de cliente e custo eu preciso satisfazer os meus clientes sim e também ir atrás regiões para aumentar meu share mas é principalmente o custo.

Existe alguma forma de integração entre vocês e o prestador de transporte?

Tem sim tem a integração do EDI que é um processo bem simples, cada um paga o seu cada um tem o seu login e senha e pronto.

E como é que funciona a questão da comunicação entre vocês e esse transportador?

A gente tem para cada transportadora tem um vendedor né um gerente comercial que vai ser o cara de performance que vai ficar olhando vai ficar em cima ver como é que é como é que pode melhorar o como é que pode crescer com a gente que vai negociar um preço uma tabela e a

gente tem a pessoa do dia-a-dia lá que vai passar para a gente as informações que a gente precisa para tomar a decisão aqui.

Por exemplo, a gente verifica que internamente pô já é 4 horas da tarde e não chegou ainda o produto ao cliente daí o meu pessoal aqui liga lá para essa pessoa do dia a dia e vai questionar que que aconteceu aqui no sistema tá parecendo que é nota tal ainda não foi não foi entregue teve alguma ocorrência aconteceu alguma coisa? Daí essa pessoa do dia-a-dia faz todo o trâmite para gente. Então é basicamente isso eu tenho um ponto focal de atendimento e o resto a gente acompanhando também pelo sistema.

Tem algum canal de comunicação entre vocês como que funciona isso?

A gente tem uma comunicação diária todos os dias a gente entra em contato com os transportadores e a gente tem uma reunião também uma vez por mês.

A não ser que tenha alguma coisa e ter que focar algum lançamento né, aí eu vou chegar para o parceiro para falar que precisa negociar, mas aí a gente chama ele aqui para ver como é que a gente vai fazer esse planejamento juntos desse produto, mas basicamente Nesta reunião mensal mostramos se estamos perdendo dinheiro com eles, e a performance deles, e eles mostram plano de ação para gente caso eles estejam indo mal e não atendendo as expectativas da gente quanto ao nível de serviço. Ahhh tem uma coisa muito importante aí também que a questão financeira né que eu faço uma checagem a cada 15 dias para ver se tá batendo o faturamento dos meus pedidos com as entregas deles, eu tenho uma pessoa que faz só essa checagem.

Na sua opinião qual que é o grau de importância da estratégia da empresa na escolha desse prestador de serviço?

A gente dá muita importância e infelizmente nem sempre a gente faz a escolha correta, só que tem uma coisa que geralmente o vendedor o gerente da conta e fim é um cara que está sempre com boa intenção tá sempre querendo ajudar tem essa coisa né no transporte que ele é seu parceiro transporte tem essa coisa da parceria só que tem que apresentar uma estrutura, a estrutura é assim ou levanta ele ou acaba com ele, por que por exemplo ele garante para você que vai entregar aquela carga no dia x e aí o cara que ele contratou que é um outro terceiro não entregou p*** aí ele sabe que... por isso que eles até chegam para mim e me pedem para ir nesse treinamento para participar e tentar evangelizar esses caras para trazer eles para junto de você. Só que nada é 100%, às vezes a gente tá com 95% e mostra qual que é o atrito onde que ele tem que melhorar, e eles vão lá melhorar porque você mostra Pô desse jeito aqui você vai cair 30% comigo ele por querer melhorar.

Entrevistado 4 – Rafael

Como é a estrutura da logística na sua empresa?

A gente não tem hoje uma área super estruturada. Sou eu mesmo que cuido de tudo. Sou eu mesmo que decido com quais transportadoras vão trabalhar com a gente. Hoje eu tenho uma pessoa que me ajuda com a parte de faturamento e a coleta dos produtos e o envio para essa transportadora.

E quais são as principais atividades que vocês desempenham nessa estrutura?

Ah... basicamente a coleta dos pedidos emissão da nota, e depois a gente agenda transporte. Nesta parte da operação logística aqui não tem nada muito fora do padrão.... É bem simples mesmo.

Como funciona essa parte do transporte?

Ah é terceirizado né, a gente tem algumas transportadoras que trabalha para gente.

Tem alguma outra atividade que é terceirizada?

Tem a parte de cross docking e armazenagem.

E entre essas atividades aí da logística que você comentou qual você acha que é mais importante?

Eu acho que é separação do produto porque se você separa errado todo processo depois acaba sendo prejudicado, por quê se separa errado a gente acaba tem um prejuízo porque a gente vai ter que fazer troca isso daí vai ser um custo a mais a gente não pode bancar.

Então entre essas atividades aí que você falou, ou transporte, separação armazenagem a mais importante para você é....

Para mim é separação, por que é o que tá aqui do lado da gente.

O transporte por exemplo ele já é terceirizado então assim é claro o transporte é mega importante mas o mais importante do transporte é a escolha da transportadora e não serviço em si, e essa escolha ela é feita por mim no caso e eu escolho uma empresa lógico que entrega rápido entrega direito. E essa decisão ela é minha, mas o cliente participa dessa escolha ele pode ver nossa aqui nessa região tem a transportadora x y e ele pode optar por essa transportadora assim eu diminuo o meu risco. Qual transportadora entrega melhor na região ele mesmo vai lá escolhe a transportadora isso diminui os atrasos e os problemas na região mas não elimina total mas esse tipo de erro ele é mais aceitável pelo consumidor do que um erro de separação por exemplo se a separação foi errada aí o consumidor fica furioso.

Como vocês fazem o controle das atividades logísticas?

Olha em qualquer empresa você sabe que tem que conseguir gerenciar o custo manter os custos bem controlados, apesar do aqui controle ser feito de forma manual a gente tenta gerenciar da forma que a gente pode para não ter um custo tão alto. E também assim o fato da gente fazer tudo manual ainda e a gente ser uma empresa pequena tem uma vantagem que é que o fato da gente controlar tudo bem de perto né.... pra que o cliente seja bem atendido, essa é a nossa maior motivação e satisfação do cliente.

Na sua opinião qual que é o principal fator que leva o cliente a comprar no site?

Eu acho que é porque a gente gera valor, a gente não tem o melhor preço, a gente não tem a entrega mais rápida mas eu acho que a gente já era valor para as pessoas a gente sempre se preocupou de não só entregar o produto friamente a gente sempre se preocupou em gerar valor mesmo demonstrar o diferencial de uma coisa que a gente presta também é que a gente sempre tem os melhores produtos.

Dentro da logística você acha que tem algum elemento que o cliente privilegia comprar no seu site?

Olha eu acho no geral as pessoas têm aquela tendência de comprar hoje receber daqui a meia hora. Todo mundo tem esse sentimento, mas eu não trabalho assim com eu cliente porque eu sei que como eu trabalho com cross-docking eu tenho entrega mais lenta do que os concorrentes, mas eu acredito que muitas pessoas acabam tendo esse desejo de receber o quanto antes. Eu brinco que hoje as pessoas compram e querem ter recebido ontem.

O que você chama de cross docking?

Eu faço à venda do produto e aí depois eu envio, eu não armazeno, eu recebo da transportadora. Assino a nota fiscal, emito a nota do cliente e etiqueto e aí a transportadora passa de novo e leva embora.

E aí entre tudo isso aí que você falou que que você acha que é mais importante assim?

Eu acho que é o acompanhamento, ter informação passar essa informação para o cliente que o produto saiu daqui foi para o Rio de Janeiro e que vai demorar tantos dias para chegar, e dizer olha no meio do transporte ocorreu um problema vai demorar mais uns dois dias e você passar você pro cliente porque a falta de informação isso deixa a pessoa muito ansiosa então esse acompanhamento do transporte é muito importante. Na minha opinião é o que pesa mais, pois, a partir do momento que o cliente está recebendo a informação tá sabendo que tá tudo certo, mas que vai atrasar um pouco, ele fica satisfeito.

O que que é exatamente é esse acompanhamento do transporte quais são as tarefas?

Seria o código de rastreio o link para fazer o rastreamento a partir do momento que produto sai a pessoa tem que ter um link em algum lugar para que ela receba o acompanhamento e de preferência que ela receba inclusive um alerta do passo a passo saiu daqui em dia tal vai chegar em tal lugar.

E na sua opinião quais são os requisitos básicos para desempenhar bem essa tarefa que você diz que é tão importante?

Ah primeiro a separação, separar o produto correto e depois a escolha da transportadora que são os nossos parceiros que é muito importante.

Para você qual é o grau de importância da escolha da transportadora?

Ah meu é super importante, faz parte da estratégia da empresa, por que deixa as pessoas mais seguras quando você tem um transporte de qualidade, os seus clientes ficam mais seguros. E eu acho aqui também o Brasil tem um gargalo muito grande de transporte o país transmite em insegurança nesse sentido para as pessoas, eu acho que é inclusive é um dos pontos pelo qual *e-commerce* não cresceu tanto quanto poderia por que essa questão do transporte gera muita insegurança nas pessoas é muito importante para o *e-commerce* como um todo.

E você acha que o cliente percebe essa preocupação toda que vocês têm com transporte?

Ah eu acho que eles percebem viu a partir do momento que você abriu a opção do cliente ter mais que uma transportadora para escolha você mostra que você tem essa preocupação de atender melhor. Eu acho que o cliente já identifica isso e você por um acaso acaba entregando alguma outra transportadora que não era aquela que o cliente esperava ele ficar bravo com isso

ele aponta que ele acabou pagando mais caro para que fosse entregue com aquela transportadora porque ela é melhor naquela região.

E como você sabe que o cliente percebe isso?

Eu não chego a fazer pesquisa com relação ao transporte na verdade eu sou um cara que gosta muito de acompanhar muito e tentar entender com o cliente o que está acontecendo através dos chamados dos e-mails que o cliente demanda E é assim que eu percebo que as pessoas dão valor. Não só a gestão financeira do transporte mas sim o valor também de você tem uma empresa segura de que o produto vai chegar e você não vai ter um problema que ele não vai ser extraviado então eu acho assim pelo que eu recebo de formação dos meus clientes e meios e sugestões dente com isso.

O que é essa questão financeira do transporte?

No caso assim o cliente acaba na maioria das vezes pagando um frete então a transportadora mesmo que seja muito boa tem que ter um preço melhor mas eu já vi muitos casos que o cliente acaba pagando até mais caro no frete para ter certeza que não vai ter problema na entrega. Eu já tive até promoção que é oferecido frete grátis com a transportadora x e o cliente preferiu pagar mais caro numa outra transportadora para fazer o frete para ela. Então esse custo do transporte ele é muito importante para o cliente, mas ele valoriza muito a qualidade também da entrega.

Qual o grau de importância que você acha que o transporte tem na decisão do consumidor comprar no seu site?

Ah é muito importante porque antigamente eu trabalhava só com correio e quando eu abrir para outra transportadora as minhas vendas aumentaram porque muitas pessoas não confiam no correio e o ponto é que quando tem uma greve do correio nossas vendas caem porque o cliente acha que não vai chegar então eu acho que é muito importante.

Você faz o gerenciamento Logístico aí disso daí do transporte? Qual que é o fator mais importante que está por trás de você fazer isso daí?

A minha motivação é sempre atender melhor o meu cliente dele saber que ele pode escolher uma transportadora melhor que se ele quiser uma entrega rápida ele vai ter uma entrega rápida se ele quer ter uma entrega segura ele vai também entrega segura, mostrar para o meu cliente que ele tem todas as opções e que ele faz parte dessa decisão de quem vai entregar para ele de acordo com a necessidade dele.

E tem alguma forma de medição de desempenho da sua transportadora e das outras atividades logísticas que você tem?

Eu tenho uma ferramenta que faz avaliação da entrega dos pedidos por transportadora e eu também faço uma avaliação dos itens que a gente oferece frete grátis para a gente ir no final do mês separar todos os pedidos com frete grátis a gente faz um estudo de viabilidade, análise de custo e tudo mais.

E qual que é a importância de se controlar e só fazer essas análises?

É muito importante porque é controlando assim que eu consigo oferecer a melhor opção para o meu cliente e a gente se preocupa muito com isso de fazer a melhor escolha para que o cliente tenha também as melhores opções.

Quais são os principais custos que você tem hoje na logística?

É o principal custo... o transporte porque a minha operação ela é muito pequena como eu não tenho que gerenciar estoque eu praticamente eu tenho uma folha muito pouca muito pequena na logística então é o transporte em si mesmo. É o mais importante principalmente porque a gente dá muito frete grátis isso influencia totalmente no nosso custo. Eu dou muitas vezes eu dou para o cliente a opção do frete grátis e da opção do frete pago e varia por região varia por produto.

Como vocês fazem para tentar controlar minimizar esses custos?

O que eu faço é tentar negociar com as transportadoras o melhor custo possível, além de olhar o mercado ver como é que os meus concorrentes estão atuando.

Tem alguma relação essas iniciativas de redução de custo com cliente?

Claro...que tem com certeza, porque no geral quanto melhor a gente negocia com a transportadora melhor o frete a gente pode oferecer para o cliente.

Como que funciona essa questão da qualidade para o cliente versus o custo de transporte que que você acha que pesa mais para você?

Olha depende do cliente, não tem um padrão porque eu posso ter um cliente que quer receber mais rápido porque vai ter um bebê daqui a 3 semanas se é uma mãe que vai ter um bebê daqui a três meses ela vai preferir o frete grátis esperar um pouco mais.

E no final vocês dão mais peso por a qualidade do da entrega ou para o custo dela?

Olha eu dou mais para qualidade eu prezo mais pela qualidade porque se eu dou um frete mais barato e é uma qualidade baixa é o meu nome que está em jogo mas se o cliente o cliente quer o frete mais barato mesmo sendo uma transportadora não tão boa o cliente sabe que eu não tenho culpa. Então eu acho que a qualidade é primeira coisa que eu priorizo na hora de colocar uma transportadora aqui dentro, se eu tenho uma transportadora que tem um p*** preço mas não tem qualidade eu não vou colocar aqui dentro eu não vou porque meu nome que está em jogo.

Qual que é o papel que a terceirização tem aqui na sua empresa?

A partir do momento que produto sai daqui eu acabo não tendo mais tanto controle sobre ele o máximo que eu posso fazer abrir uma reclamação eu não tenho mais esse controle porque afinal eu tô terceirizando eu espero eficiência né.

Eu não tenho transporte próprio e eu também não tenho pretensão de ter um transporte próprio porque eu acho que já seria um outro braço da empresa, e não é a nossa estratégia não é o nosso foco. É muito caro tem que contratar pessoa tem caminhão tem escala. Até se eu fizer uma

entrega na esquina eu não faço eu coloco na transportadora eu não faço entrega própria é uma coisa que eu me preocupo muito.

Na sua opinião qual que é o grau de dificuldade ou facilidade de terceirizar o transporte e quais são as principais vantagens e desvantagens de terceirizar o transporte?

Cara não é difícil não. A principal vantagem é o custo né de você não ter funcionário não tem carro o custo é a principal vantagem e o próprio controle de entrega mesmo. Eu tô terceirizando tudo tanto a transportadora quanto quem faz o acompanhamento porque como eu tenho uma operação pequena para mim acaba sendo mais simples. Agora desvantagem acho que não tem nenhuma não é a melhor opção em *e-commerce* se não tem como.

E com relação a escolha dessas empresas de transporte, explica para mim um pouco como que funciona aqui?

Ou procuro uma transportadora que eu vejo aqui que tem uma qualidade que tá saindo bem falada no mercado eu vou atrás dela é quanto tem algumas transportadoras que vem atrás da gente também, daí a gente avalia a qualidade do serviço o tempo de entrega a eficiência se ele costuma entregar dentro do prazo então esse é o primeiro ponto que eu vejo em segundo lugar eu vejo se ele tem um custo bom e terceiro eu vejo as regiões que ele atende.

Tem algum custo neste processo de escolha?

Não.

Tem alguma relação à escolha dos seus prestadores com os seus clientes?

Ah tem sim se eu entrego para uma região que tá carente de transporte lógico que eu vou procurar um prestador que atende a região mais que seja bom também, avalia-se o cara especialista naquela região se eu vejo que o cliente está necessitando o pessoal tá pedindo uma transportadora de melhor qualidade naquela região atrás.

Na sua opinião qual o fator mais importante pra você escolher uma transportadora?

Sem dúvida é a qualidade porque o meu cliente ele espera a qualidade.

E como que funciona? Tem contrato?

Tem contrato sim, depois a gente faz a integração, e aí a gente disponibiliza a opção de se transportadora entrar no site. Nesse contrato a gente tem uma formalização bem simples da nossa parceria mas não tem nenhuma cláusula específica de qualidade de nível de eficiência e se eu não faço ainda.

Você comentou que tem o processo de integração com esses prestadores o que que é esse processo?

É ou via planilha ou via API. Em muitos casos eles entram em contato direto com a plataforma para poder fazer essa integração para funcionar direitinho a base de cálculo de preços.

Você tem algum custo com essa integração?

Não não tenho custo nenhum já está embutido na plataforma, já foi feito na contratação da plataforma.

Como que é o relacionamento de vocês com esses prestadores de transporte?

Eu tenho contato com o meu gerente cada transportadora tem gerente que me atende e eu faço contato do dia-a-dia via WhatsApp, e-mail. E a gente faz também algumas reuniões muitas vezes quinzenal mensal.

Na sua opinião contratar um prestador de serviço logístico de transporte tem algum impacto na estratégia da sua empresa como um todo?

Ah tem sim tem muito impacto eu já contratei prestador ruim, e acabei me prejudicando se a gente acaba contratando uma transportadora que não tem os requisitos que a gente pede a gente acaba tendo muito problema, a gente já teve casos de transportadora que a gente contratou para fazer entrega em São Paulo em 1,2 dias essa foi a promessa e o cara acabou demorando para entregar a 15 dias ali o cliente ficou super imagem da empresa ficou prejudicada. Agora se a gente contrata um cara bom as vendas aumentam, eu tenho impacto nas vendas a gente percebeu que toda vez que a gente colocava uma transportadora que atende aí determinada região ou com preço diferente as nossas vendas aumentavam.

Entrevistado 5

Como que é a estrutura da logística sua empresa aqui?

É uma estrutura relativamente simples a gente trabalha com os gestores em pontos que a gente entende que estão bem importantes.

Eu tenho um gerente de armazém que é responsável por todo o processo do CD .

Eu tenho um gestor de transporte que é o cara muito importante porque vai cuidar da parte de frete de custo de frete indicadores de frete indicadores de entrega.

Tem um cara que só cuida da logística reversa que aqui também é um ponto muito importante.

A gente também tem o cara que faz o planejamento logístico recebe as demandas da área de planejamento comercial isso já vem pra dele quebrado, para nós volume de pedidos, e a planejamos nossa operação com base também no que eles passam. Então a gente tem aí 2 CD e a gente planeja em qual deles que a gente vai receber esse produto em qual região que a gente vai vender, isso para a gente poder entender as demandas de compra capacidade estrutura. Então essa área ela é muito importante, ele suporta os gestores, ele tem um time de analistas que ajudam os gestores do CD a projetarem os volumes e a estrutura necessária para cada operação no caso de sazonalidade de black friday por exemplo.

Então é isso tem o cara do CD e o cara de transporte que é muito importante porque mexe direto com custo da empresa e tem esse terceiro cara de planejamento e o cara da reversa que também é muito importante.

Para você dessas atividades quais são as mais importantes na sua opinião?

Olha eu acho que tudo é muito importante a gente. A a gente recebe a mercadoria comprada do fornecedor, dá entrada nestes itens, armazena estes itens aí você tem a separação eu tenho um time de recebimento armazenagem separação que é separação barra consolidação porque dependendo do formato de trabalho que você trabalha dependendo do pedido, o pedido vai ser uma certa área aí tem um faturamento embalagem inspeção e um time de inventário que é super

importante porque a gente trabalha com muitos itens nosso CD é muito grande então a gente precisa acuracidade do nosso estoque.

Aí você tem área de transporte que é muito importante porque a gente faz terceirização a gente não tem próprio então principalmente por causa dos custos a gente faz negociações o ano inteiro a gente tem que procurar os parceiros em determinadas regiões especialista em determinadas categorias.

Você tem alguma forma de controlar estas atividades?

Cara aqui na empresa a gente utiliza muito a tecnologia então nada do que a gente recebe mapeado, a gente tem endereços de onde vai ser armazenado cada produto a gente tem controle desses dados que os coletores de mão ajudam com a radiofrequência no pique na expedição para controlar a cadeia toda do CD.

Então você tem esses diversos indicadores e a nível gerencial a gente olha todos os pedidos se ele já foi expedido, faturado no prazo correto, a gente tem um dashboard, a gente controla se a transportadora já coletou aquele pedido quando que ela vai entregar se já entregou. A gente tem um sistema de tracking também que controla isso, então a gente consegue ver o status de todos os pedidos com a transportadora, e a gente tem um corretor automático também que dá baixa automático quando a transportadora fala que já entregou.

Então tudo é controlado, o cara que controla o pic, por exemplo, ele controla a produtividade da separação se teve algum problema...Então a gente tem todos os tipos de indicadores de acordo com o seu nível dentro do processo.

E também, a gente tem os indicadores mais gerenciais para ver se o nível do pedido está de acordo com o custo que teremos em entrega-lo. Estes KPIs ajudam a mitigar se vai ter reajuste no frete, nos correios, na gasolina que não é todo ano todo dia a gente mede tudo isso através de KPIS. O que a tecnologia nos fornece são termos de gerenciamento e monitores de CD que é tipo BI que ajuda a controlar todos os indicadores.

E qual que é a motivação de vocês de fazer esse controle todo?

Cara assim no nosso negócio que é um *e-commerce* é sempre o cliente no final das contas é sempre o cliente a gente tem que estar super preparado para satisfazer o cara, pelo menos fazer o básico, que é o que todo mundo deveria fazer, que proporcionar ao cliente r a melhor experiência de compra, desde a navegação no nosso site né até entrega, porque onde que a gente tem contato pessoal com cliente é na hora da entrega então a gente tem que buscar sempre fazer o básico de forma correta, que é entregar no prazo que ele quer receber. Por exemplo se o cliente quer comprar o produto hoje para dar de presente aniversário hoje você promete que vai entregar lá e você não consegue, imagina a insatisfação do cara de no final do dia não ter presente para entregar. Esse cara não volta a comprar aqui então tudo isso que eu falo para você, pelo menos aqui na nossa empresa, é algo que a gente fala: cara o cliente precisa ter uma boa experiência e o básico todo mundo já tá fazendo e o que que a gente pode fazer além do básico para tentar surpreender, e isso tudo está relacionado com controle, porque você tem obviamente as despesas os custos que você tem que controlar que proporcionarão essa boa experiência de compra pro consumidor.

Ao longo da nossa história a gente foi construído uma reputação investindo muito em sistema desenvolvido com o time de tecnologia que controla tudo com o único motivo o que é fazer o meu cliente ter a melhor experiência de compra e a logística é muito importante para isso. A gente fala aqui na empresa que a logística é o coração do negócio então é muito importante você ter área logística boa porque você depende dela, porque o serviço do *e-commerce* depende

da logística, em outros tipos de empresas você olha a logística como centro de custos, e não como algo estratégico e você acaba prejudicando muito a sua estratégia o seu business.

Me explica porque que na sua opinião essa questão com cliente é tão importante?

Cara é assim olhando nosso histórico a gente olha e vê o que quem fez a empresa crescer e isso é o que ela é hoje, e a gente viu que primeiro também tem a questão dos produtos que a gente está oferecendo e ninguém oferecia como é que você só encontrava em grandes Magazines. Daí depois a gente percebeu que o maior gargalo mesmo é o nível de serviço, o boca a boca do consumidor dele falar para as outras pessoas que a gente entrega rápido, o produto vem certo, e isso foi algo que ajudou a empresa a ter credibilidade e chegar onde ela chegou. A gente vê aí grandes players entrando com o *Marketplace* mas com o nível de serviço inferior, porque quando você compara o nível do nosso serviço em determinada região e o preço de um frete, você vê que influencia na compr e que muitas vezes esse Player ele tá com a margem sacrificada porque ele já jogou o preço lá embaixo mas quando você pega o prazo de entrega que ele entrega para o consumidor é muito alongado. Então o que a gente faz aqui é que a gente viu os grandes players fazendo também é oferecer o serviço de controle da entrega sendo próprio esse serviço faz com que a gente controle a cadeia de entrega, então eu coloco o prazo que eu quero e o valor que eu quero cobrar ou não. A gestão passa a ser minha quando a gente fez essa alteração nosso site, mesmo nossos produtos não sendo nosso, saindo do nosso *seller*, mas o cliente vem do que quem está controlando, afinal é a nossa empresa e a conversão aumenta muito mais isso é uma coisa comprovada e aí você compara o seu nível de serviço com a sua credibilidade no mercado o nosso crescimento e ela relaciona isso com o cuidado com cliente. A gente por exemplo começou a medir o comportamento do consumidor lá no carrinho e a gente percebeu que muitas vezes quando o cliente via que quem entregava eram *Seller* não era a gente ele desistia, quando a gente lançou esse serviço que mesmo sendo um produto do *Seller*, mas ele tem um selo de entrega da nossa empresa, com controle de serviço da nossa empresa a nossa conversão voltou a crescer novamente, então você tem que investir nisso, porque você traz conversão para sua loja.

Na sua opinião quais são os principais elementos que influenciam esse fator do cliente voltar de conversão?

Credibilidade. O cliente volta comprar porque ele teve uma boa experiência de compra um bom atendimento o produto, tem um leque de produtos onde ele vai encontrar o que ele quer, o preço também que influencia só que a gente tenta colocar nossa imagem como uma loja de esportes de nicho especializada, que para qualquer tipo de esporte que eu quiser fazer eu vou entrar lá no site vou poder comprar lá e que lá vai ter um preço legal e que eu vou receber do jeito certo e para isso óbvio existe além da área comercial procurar os produtos diferenciados existe também uma inteligência artificial por trás da plataforma que identifica o cliente e não fica bom para o dia do cliente com qualquer coisa é uma inteligência que de fato mostre para as pessoas que a gente tem de fato o que eles querem consumir.

A gente foi evoluindo aí com ao longo dos anos e a gente procurou colocar uma página personalizada de acordo com o perfil de cada cliente, então a gente usa esse BI para ser assertivo e oferecer exatamente o que aquele cliente precisa comprar, a gente seleciona o cara e mostra para ele o caminho que vai mostrar só coisas que tem interesse para ele.

Então hoje em dia cada vez mais você tem que procurar conhecer o cliente de forma individual entender qual que é o *modus operandi* dele, você é um cara que comprar para receber rápido se ele também não faz muita questão de receber tão rápido e prefere um frete mais alongado tudo isso faz parte da estratégia para você aumentar sua conversão.

Entre as atividades logísticas que você citou qual você considera a mais importante e por quê?

Eu acho assim duas coisas a primeira é que eu falo todo processo que eu te falei dentro do CD são processos que são importantes porque se você falha em algum ponto, por exemplo, se eu recebo um produto errado do fornecedor o cliente recebe errado e pode dar muito problema. A questão da embalagem também é muito importante, colocar etiqueta certa no produto certo tipo coisas básicas que se você falha você vai decepcionar muito cliente e até consertar esse cliente não foi para o saco, por isso que eu acho que esse básico que a gente fala sempre em logística que é entregar certo o que o cliente pediu e no prazo correto. E também obviamente essa gestão do frete, e aí a gente fala de negócio de custo o frete hoje é um dos principais custos da companhia ele está entre top two, toda empresa de *e-commerce* é assim.

Então é importante tanto a parte da gestão financeira quanto da qualidade porque não adianta nada você fazer um p*** trabalho dentro do seu Armazém separar tudo certinho e o cara receber errado lá na ponta então hoje eu tenho vários contratantes vários parceiros que prometem que vão cuidar do seu cliente da sua loja então você precisa ter bons parceiros de entrega não é só pegar o cara mais barato o cara que tem uma duas fiorinos e acha que é uma transportadora não você tem que avaliar se o cara tem uma estrutura se ele tem uma frota não dá para você ir se aventurar com cara que pode capotar no serviço, como eu te falei a gente controla a informação mas o transporte não é nosso ele é terceirizado então você tem que estar muito alinhado mesmo com esse parceiro.

Com relação a esta atividade de transporte me explica o que que tá por trás dessa atividade?

A gente faz um check list, que é básico para o cara entrar aqui dentro e prestar um serviço, então primeiro você precisa entender estrutura do cara quem ele é qual que é a capacidade dele como que ele trabalha.

Outra coisa, é verificar se esse cara tem tecnologia suficiente para nos passar o tracking do pedido, então uma coisa que a gente exige é a informação, porque o cliente ele quer informação ele quer saber onde está o pedido dele quando ele vai receber, então se você não enxerga se seu pedido já foi aprovado se foi embarcado se você não tem essa informação em tempo real você acaba perdendo a credibilidade com o cliente.

Você vê que tem muitas empresas que nem tem essa atualização em tempo real, só que para nós é muito importante essa questão da tecnologia essa parte de tracking que o fornecedor o parceiro nos fornece em tempo real cada etapa, mostrando para gente olha eu já peguei sua carga já coloquei no caminhão já tá no rota de entrega. Então eu procuro parceiros que podem me oferecer essas informações porque não posso ter uma transportadora que não me forneça estas informações.

Todos os steps da entrega eu preciso estar ciente, porque o cliente quer saber como é que tá o pedido dele, então a gente vê assim que tem muita a transportadora hoje, mas que o cara não tem estrutura, então a gente procura não só redução de custo, mas trabalhar com empresas que têm know how.

A gente tem hoje 20 parceiros e mais os correios e todos esses são de confiança e todos esses atendem esses requisitos.

Quais são os requisitos básicos para você conseguir desempenhar bem essa tarefa de transporte?

Cara a gente tem uma reunião todo mês gerencial em todas as transportadoras para avaliar o nível de serviço, então se você contratou um serviço e tá no contrato que o cara tem que me dar o nível de serviço de 99%, aí ele é monitorado aí durante o mês o tempo inteiro e a gente começa a procurar entender se o cara teve algum problema em determinada região. Então através daqueles dashboards que eu te falei eu olho o parceiro tal se ele cumpriu aquilo que a gente combinou naquela semana e eu só consigo ver nos meus indicadores se aquilo que precisava ser entregue ontem foi entregue, se o que é hoje vai ser entregue hoje se vai ser entregue amanhã....é um trabalho diário de você entender se você tá tendo algum problema em determinada região ou um determinado parceiro.

A gente que olha, através de um sistema, quem são esses parceiros. O sistema que dá para mim quais são os parceiros daquela determinada região para atender aquele pedido qual o melhor custo e quem são os caras habilitados para serem os possíveis entregadores daquela encomenda , o que precisa ser entregue em dois dias etc. Aí depois do filtro também lógico pelo custo de novo, o sistema mesmo já dá o fornecedor tal é mais barato do que os correios aí o sistema vai escolher esse cara.

Então se no decorrer desse tempo a gente tá vendo que uma determinada transportadora tá tendo algum problema deficiência a gente corta a gente para de dar carga para ela porque eu preciso evitar ter problema com a minha entrega mesmo que sai mais caro. E aí todo final de mês a gente tem o fechamento com todas transportadoras que é uma reunião que dura dois dias que a gente se une para falar de problema de solução e isso a gente vai controlando aí todo mês.... é isso, mais ou menos é dessa forma que a gente trabalha para garantir a qualidade.

Nessa linha que você tá me explicando, qual a importância do transporte na sua empresa hoje?

O transporte importa totalmente tá dentro da estratégia, porque não adianta nada você ter o produto e lá na ponta o consumidor ficar insatisfeito. A gente se preocupa até como é esse entregador do transportador como que ele está vestido como que ele se comporta porque esse é o único momento que a gente tem de contato físico com nosso cliente e não é a gente que tá fazendo esse contato, é um prestador de serviço, então se o cara não consegue te ver a todo um momento é tudo virtual, e aí no momento pessoal você oferece uma experiência ruim, uma experiência de falta de respeito, ele vai ficar insatisfeito porque ele o entregador, cabeça do cliente ele tá tendo contato com a gente, então para a gente é fundamental que os fornecedores estejam de acordo com as nossas diretrizes a gente não pode brincar com isso...

E o país é um país gigantesco tem vários desafios para você entregar em todos os lugares do país o nível da estrada é muito baixo, a gente ve as rodovias que são mais utilizadas aqui em São Paulo São boas, mas quando você vai mais para dentro você ve que é complicado e tem que melhorar muita coisa ainda.

E vamos lá dados importantes *e-commerce* de varejo representa 3% como aqui no Brasil, sendo que em países desenvolvidos por conta desses, e outros, a gente não consegue evoluir porque pra gente estar preparado para crescer 15, 20% a gente precisa melhorar essa estrutura aí.

Qual que é o principal motivador de você botar toda essa energia é essa preocupação com a entrega com transporte?

Cara é uma parte fundamental do negócio se a gente não cuidar da forma que tem que cuidar tudo pode vir para baixo tudo que você construiu, tudo que você faz de bom, para o seu cliente voltar a comprar com você....e se ele teve uma experiência ruim na entrega ele não volta... é impressionante quando a gente tem o retorno de um cliente que teve uma má experiência, a gente sabe ele não vai retornar, então é muito importante para o business do negócio. E no final

não é só o parceiro que a gente contrata, se a gente não coloca os indicadores os requisitos para esse cara tá aqui dentro você pode ter uma falha e essa falha é incalculável para o seu negócio.

Na sua opinião o cliente percebe todos os cuidados que você tem com transporte?

Cara acho que depende do cliente... mas eu acho que sim...

Tem cliente que tá recebendo pacote dele, já tem cara que é a portaria do prédio ou no escritório dele eu acho que para o cliente e o mais importante é que o produto seja o que ele pediu, a embalagem esteja boa...

E aí quando você fala de encantá-lo você acaba tendo que oferecer alguns diferenciais, por exemplo o cara às vezes não se importa de pagar vinte e R\$ 30 para receber o produto no mesmo dia porque esses R\$ 20, 30 já é o que ele pagaria no estacionamento do Shopping e ele acaba podendo comprar na comodidade do sofá da casa dele. Então tem muitos *e-commerce* que não tem esse serviço de entregar no mesmo dia e o cliente acaba desistindo de comprar pelo site porque entregar em 10 dias às vezes para ele não é uma opção.

Então eu acredito que os requisitos básicos são, a entrega com prazo reduzido, o produto certo, com a embalagem certa, aí, já atende os requisitos básicos do cliente.

Agora se você dá várias opções para o cliente com relação ao prazo, se ele quer uma entrega expressa se ele que é uma entrega no mesmo dia ou um delivery para amanhã, você tem que cumprir a sua palavra, você vendeu o produto para ser entregue hoje você tem que entregar hoje e se você não entrega já ferrou entendeu? É esse tipo de situação que você não pode permitir, porque daí o cliente não vai mais comprar ele comprou na modalidade para entregar hoje não recebeu hoje ele não vai confiar novamente. Daí faz parte da gestão você tentar entender qual foi a falha de ontem, e colocar que não será a de amanhã.

Por exemplo, se foi no CD será que foi na hora de você parar de recolher será que a transportadora recolheu no mesmo dia para entregar, e o transportador informar para gente as vezes o cara vai entregar e não tem ninguém ou ele fala para gente que não tem ninguém aí o cliente liga e fala que ficou lá o dia inteiro isso daí a gente tem que ir atrás analisar.

E você tem alguma forma de medir essa qualidade?

A gente tem um call center que tem o mapa de calor de cada pedido e de cada entrega, e a gente verifica quais foram os motivos desse contato com o nosso SAC. Se for por conta da entrega da embalagem do produto, e agente oferece algum benefício para o cliente não ficar insatisfeito.

Esse pessoal mede qual foi o problema vai filtrando tentando entender dentro da entrega quais foram os problemas que o cliente teve, se foi o prazo para entrega se foi o respeito do entregador se foi uma embalagem amassada, isso a gente trabalha no dia a dia.

A gente tem também uma ferramenta que mede o índice de satisfação do seu cliente o NPS, e a nossa empresa a gente sabe que tem o NPS mais elevado do mercado então todo esse trabalho que a gente faz voltado ao consumidor se traduz nesse resultado da satisfação do consumidor que hoje a nossa empresa tem o melhor índice do país então a gente sabe que a gente está no caminho correto.

Na sua opinião qual grau de importância de o transporte para o cliente comprar no seu site?

É tudo isso que eu te falei....o cliente quando ele decide comprar na nossa loja, não aparece quem vai entregar, a gente só informa o prazo para aquela região, porque a gente controla....

Então porque não importa quem que vai entregar o que, a gente tem que garantir é o que vai ser entregue, então a gente tem um trabalho muito próximo com as empresas de serviços que

entregam, porque quando você tem uma falha é muito grave de determinado parceiro o cliente liga e aponta na nossa cara que responsabilidade é nossa porque ele comprou da gente não foi da transportadora não foi do correio, ele fala que ele não tem nada a ver que o correio estar em greve, ele não comprou do correio: O cliente fala eu comprei no seu site você responsável você que tem que me entregar.

Quais principais fatores para você conseguir fazer todas controle?

A gente tem uma área de planejamento, a gente tem o comitê de despesas da empresa para ver se você está dentro do orçamento, para você olhar se você está tendo um custo a mais.... se à venda no final do mês não aconteceu como é que você faz com esse custo... e esses comitês eles contribuem com o alinhamento.

Vocês têm alguma ação para tentar minimizar os custos com transporte?

Ahh com certeza.... a gente tem os estudos que a gente faz, como por exemplo, a gente está estudando uma possível frota própria para determinada região de São Paulo, daí a gente estuda se compensa ter a frota a própria em São Paulo ou não.

A gente também busca em renovar e buscar parceiros confiáveis, um cara que especialista naquela região e que vai te oferecer um custo.

A gente negocia com as transportadoras também, a gente enxerga se tem a possibilidade de dar mais frete para um prestador que tá indo bem às vezes ele vem e pede também fala cara para você: Para mim, o que está sendo enviado por conta de seu volume não tem como a gente aumentar.... então a gente tenta o tempo inteiro estudar se alguma forma de redução se existe alguma oportunidade que a gente não tá bem.

Tem a questão do nosso poder de barganha porque a gente tem um volume grande, então a gente negocia com o cara de aumentar o volume dele se ele te oferecer uma tabela menor. A busca pela redução de frete é constante.

Porque é importante vocês fazerem todo esse gerenciamento aí de custos com a logística?

A logística é um job, ela é uma área muito relevante nesse setor, então se você tem uma logística ineficiente o seu resultado vai ser pior. E também se os custos estão muito fora daquilo que você planejou você tem que estudar e ver o que tá acontecendo. Você pode pegar, por exemplo, outras empresas desse setor que tem capital aberto e ver quanto que eles estão gastando com transporte para ver se é uma coisa nossa ou se foi uma coisa no mercado.

Quando a gente entrou, por exemplo, além de se posicionar no mercado como um site nichado a gente também sempre se preocupou se o nosso custo tá dentro se ele dá certo quando comparado com outros players como a Amazon por exemplo, então assim a gente procura oferecer o melhor produto mas com uma margem saudável então você tem que buscar uma eficiência operacional.

E quais são os principais custos da logística?

Ah com certeza o primeiro é o frete. O frete é um custo bem alto aí depois vem pessoas e depois tem as despesas que são fixas tipo aluguel água luz as despesas administrativas. Se for para elencar eu coloco de transporte em primeiro e depois a folha as pessoas que trabalham administrativa e por último a tecnológica dentro da logística.

Vocês têm alguma forma de diferenciar o que é custo despesa gasto?

Cara tudo é custo mas tem algumas coisas que você sabe o que são despesas porque sem elas o negócio não vai agir, não vai funcionar. A mão de obra por exemplo é uma despesa pesada porque a gente precisa de uma mão de obra boa para operacionalizar com eficiência e às vezes a gente procura saber se tem alguma solução de automação que poderia reduzir esse custo de mão de obra.

Outro exemplo é o frete, que é um custo alto mas em contrapartida você também vende alguns tipos de serviço na loja, como por exemplo, a entrega no mesmo dia ou no dia seguinte, que é um frete pago... e cara ele cobre uma parte da sua despesa.... tudo no final é uma despesa, mas é esse trabalho que a gente vem fazendo como equilibrar a redução de custo x qualidade.

Tem alguma forma específica de custeio?

A gente tem a área de planejamento da companhia que a área que dispara gastos para cada centro de custo para cada gestor responsável, que sinaliza os gastos do mês versus à venda a previsão de vendas, porque por exemplo, se a venda não vai vir e você já sabe, você não pode ter sido a causa, você tem que reduzir e tem um BI que faz isso e otimiza essas informações.

Existe alguma forma de equilíbrio entre essa questão do custo do frete e a qualidade?

Não necessariamente eu acho que o nosso negócio tem uma vantagem tipo a gente ser uma empresa que é nichada a gente trabalha com tipos de produtos que a gente sabe que não tem em outros Magazines e a gente também não tem coisas que esses outros Magazines tem como por exemplo produtos pesados, porque nossa carga é uma carga pequena em torno de 1 kg, a nossa carga é fácil de manusear a transportadora fala poxa seu arquivos, suas etiquetas da embalagem ela é muito boa... e isso facilita também o trabalho deles e não necessariamente tudo que a gente faz de prestação de serviço do consumidor tem um custo elevado e tá reduzindo a nossa margem porque a gente tem algumas vantagens aí relacionadas a isso, a gente tem carga aérea por exemplo não dá para mandar uma geladeira por exemplo por avião....então assim a questão é que a gente sempre tenta controlar o custo e eficiência na qualidade aí.

Você comentou que a atividade de transporte a terceirizada, vocês terceirizam outras áreas da logística também ou só os transportes?

Só os transportes.

Qual que é a importância dessa terceirização na empresa?

Cara hoje a terceirização faz parte desse negócio, porque a logística faz parte de negócio. A gente já teve no passado frota própria e a gente sabe que tem essas vantagens de você saber que o cliente sabe que o cara está entregando é um funcionário nosso que tem um comprometimento muito maior do que o terceiro, só que daí a gente resolveu terceirizar e hoje é 100% terceiro. A gente sabe que fazer transporte não é uma coisa simples mesmo você tendo aí pacotes pequenos talvez você ter uma frota própria você tem a riscos que você não está conseguindo mensurar ainda, tipo nas primeiras contas que nós fizemos a gente começou com os terceiros somente em épocas sazonais como da Black Friday e aí com o passar do tempo a gente foi vendo que o nível de serviço era bom que a gente podia ir até quando e a gente resolveu terceirizar. E a gente descobriu que funciona essa atividade ser terceirizada, porque você montar uma operação de frota própria para o para o país inteiro é muito difícil é muito gasto. Só que a

gente tenta trazer esse parceiro para dentro a gente não fala com a prestadora dos fala que ele é um parceiro a gente tenta entender os dados dele quais são as dificuldades dele.

Quais são as principais vantagens da terceirização na sua opinião de transporte? E desvantagens?

Cara a gente tem sempre o país inteiro, se eu não tiver o terceirizado dificilmente eu teria a capacidade de entregar no país com uma transportadora própria por exemplo. Então eu tenho parceiros que são especializados na região que eles atendem e por incrível que pareça essas regiões tem particularidades, tem as barreiras fiscais, a gente ver que as transportadoras sofrem muito com a parte de regularização com a parte de impostos e também logicamente com a questão da segurança. O cara ele é expert nisso ele entende disso, e por mais que a logística faça parte do nosso negócio nós somos uma empresa de tecnologia e varejo e por conta de todos os desafios que a gente vive as regiões o tamanho do país você acaba tendo que desenvolver os parceiros que vão te atender e vai separando aqueles que são comprometidos sérios e vai cada vez mais verticalizando essa questão do transporte.

Ah... a gente está super satisfeito com a terceirização dos transportes a gente não vê desvantagens e como eu te falei às vezes que a gente quis se aventurar e tentar experimentar e ter uma transportadora própria a gente pegou e fez um teste pegando uma região Sul de São Paulo e vou eu mesmo entregar e depois analisar quanto custa... e a gente acaba vendo aqui o melhor é terceirizar mesmo.

Também acho que não tem muito risco porque todos os parceiros são confiáveis todos tenham operacional bom histórico financeiro boa estrutura. Eles garantem um nível de serviço são bem remunerados a gente não é nenhuma empresa que não paga o fornecedor a gente paga em dia. Eu acho que teria muito risco se você não olhasse direito quem você está contratando se você só olha o preço, só que a gente não faz isso a gente olha o negócio como um todo e trabalhando com o parceiro as confiáveis e monitorados com alinhamento com reuniões acaba não tendo risco porque se você tem muitas parceiras também você não vai depender só de um cara você olha poxa esse transportadora que apresenta 40% não dá para ser assim se acontecer alguma coisa com ele a gente acaba se ferrando, então vamos distribuir esse share.

É mais caro mais barato terceirizar?

Cara é como eu te falei a gente já testou ter frota própria e para a gente não deu certo eu não sei como elas são, os outros players do mercado como Americanas que comprou uma frota própria...a gente não tem acesso aos resultados, mas a gente vê que todo mundo acaba indo para terceirização, e pela conta que a gente já fez e já estudou isso várias vezes a gente entendeu que fechar com os caras que sabem fazer e que podem atender a gente no custo versus volume que a gente vai entregar a gente vai deixar rodar assim porque assim tá dando certo.

Como que é a seleção e escolha desse parceiro de transporte? Tem algum custo envolvido nisso?

A gente procura os melhores do mercado...também tem algumas operadoras que procuram a gente, e aí quando ele veio procurar a gente a gente vai tentar conhecer o trabalho dele para ver se faz sentido para gente ou não...então assim.... não tem nenhuma empresa que seleciona as transportadoras e traz para nós a gente é que faz esse trabalho a gente que vai pessoalmente e tentar entender conhecer cada um.

E quais são os critérios que vocês usam para escolher?

E aí aquela lista que eu te falei no começo tem um check-list para você entender o tamanho do cara a situação financeira do cara de repente é um cara que não trabalha muito com tecnologia, que ele não tem estrutura para atender seu volume a gente vê que o cara é um aventureiro.

A gente tem aí também bons exemplos de caras pequenos que a gente foi desenvolvendo ao longo da nossa empresa da nossa história e que foi crescendo com a nossa carga e acabou virando exclusivo nosso.... então quando você põe tudo isso no papel e você pensa vale a pena ter uma empresa própria se hoje eu até consigo um cara que vai trabalhar só para mim ? Um cara que só se dedica a mim?

Mas é basicamente isso... a gente analisa a tecnologia, que é o processamento de informação integração se ele tem estrutura para receber volume como é que a distribuição dele e aí o que que a gente costuma fazer né para você entender a parte tática operacional a gente vai te mandando pouco para ele tá dando certo a gente vai aumentando e aí ele vai crescendo e vai falando me dá um pouco mais, e a gente vai controlando se ele vai conseguir entregar ali naquela região se ele tá aguentando aquele volume.

Existe alguma relação da necessidade do seu cliente com a escolha desses caras?

A gente pensa sim, tudo que a gente tem capacidade de oferecer para o cliente.... quando eu te falo que vou te entregar no mesmo dia, quando eu falo que uma transportadora vai vir pegar no meu CD e entregar no mesmo dia, você ver que não é toda transportadora que faz isso, então a gente sabe quais são os caras aptos para oferecer esse tipo de entrega então o consumidor.

Na verdade ele não quer saber quem é.... ele quer a sua promessa se você falou que vai entregar hoje....você vai ter que entregar hoje e aí cabe a nós fechar isso selecionar os caras aptos...E aí dentro da seleção você analisa o custo... pega o CEP que ele entrega e verifica se ele realmente entrega ali e se o preço dele compensa para gente. E mesmo quando ele vai terceirizar o serviço o transportador vai passar para uma outra transportadora menor a gente analisa se transportador dele é apto para entregar em 2 dias então é todo um trabalho que a gente faz para conseguir atender o cliente.

Qual o grau de importância do seu cliente nas escolhas?

É relevante....é a responsabilidade.... é nossa a importância....ele comprou a gente tem que se comprometer a entregar naquele prazo que ele escolheu independente de quem for a gente tem que cumprir.

Esses requisitos que eu te falei a qualidade da informação, quanto mais a gente forçar isso para os parceiros, dele ter um cara que vai estar apresentável bem vestido, o produto não tá avariado, então se ele está apto por que a responsabilidade é toda minha o cliente quer receber o produto dele no prazo que tá acordado se eu não selecionei uma empresa que atende os requisitos básicos, a responsabilidade é minha o cliente vez atrás de mim.

E quais são os requisitos fundamentais mais importantes para você escolher prestador de transporte?

Para mim é nível de serviço e tecnologia...quanto mais preciso ele for nas respostas dele por exemplo, ele acabou de entregar na portaria do seu prédio ele tem app no celular do entregador que ele vai lá e já dá baixa e mostra para gente que a entrega foi realizada, isso é muito importante para mim, quanto para o consumidor...E o mais importante é a negociação é importante o preço mas isso é o mais importante.

Como é a contratação em si?

A gente tem contrato nosso que a gente foi padronizando ao longo dos anos. A prestadora geralmente, eu tenho contrato dela de gaveta, que eles falam a gente tem aqui nos contratos, que a gente viu que o nosso jurídico só que a gente não, a gente coloca o nosso contrato a gente só assina quando no contrato tá dentro de tudo que foi estabelecido... o preço, de nível de serviço se esse cara não está tendo nível de serviço adequado como eu posso me precaver com relação a isso? A gente tem esse padrão para que todas as transportadoras que trabalham com a gente tenham esse modelo.

Existe alguma forma de medir o nível de eficiência do serviço deles?

A gente tem vários indicadores e esses indicadores estão no contrato, por exemplo 98.5% o transportador tem que garantir que ele vai entregar no prazo, então ele porcentagemzinha que ele pode falhar.

Só que esse indicador ele é muito agressivo né....você olha aqui, neste país a gente tem muita dificuldade e mesmo assim os caras são super comprometidos.... então de acordo com esse desenho de contrato com essas faixas já pré-estabelecidas e o tempo de entrega você tá atendendo no SLA acordado se você está me atendendo do jeito certo eu vou medindo o seu desempenho aqui, por isso que esse nível de tecnologia ele é muito importante porque se o cara não tem por exemplo ele não atualizou que o pedido já foi entregue a gente acaba medindo com base na informação que a gente recebe e aí por isso também que a gente acabou colocando no contrato o indicador que é o tempo da baixa, ou seja, quanto tempo leva para o cara dar baixa da entrega, porque daí a gente força o cara a ter a tecnologia adequada de dar baixa a Real Time.... e a gente vai medindo se o cara entregou rápido, mas não me passou informação demorou para dar baixa e a gente vai compartilhando essa informação para ele apontando: Você precisa melhorar nesse aspecto aqui.

Existe algum tipo de processo de integração entre vocês e esses fornecedores transporte?

Sem a gente faz tudo por sistema, não tem nada em planilha, a gente faz tudo através do Web Service. A gente tem a tecnologia própria que a gente desenvolveu aqui e a gente tem um modelo de integração e a gente passa a linguagem da no nosso modelo e passa para transportadora a linguagem e vai medindo se o cara está fazendo integração.

E também os caras tem uma equipe de tecnologia própria para fazer essa integração eles sabem que para nós a informação é o básico que se eles não têm se eles não conseguem cumprir esse pré-dio aqui êxito a gente nem conversa e eles acabam vindo preparados.

Como é o seu relacionamento a sua comunicação com esses prestadores de serviço de transporte?

A gente tem as reuniões mensais, eu também tenho o meu gerente de transportes, que cuida só do relacionamento com eles, que vai em campo olhar como é que esse cara tá trabalhando, como que tá a estrutura dele ele tá ficando parada, então a gente procura tem uma relação muito próxima mesmo porque a gente nunca pode esquecer que ele faz parte do nosso trabalho então a gente sempre demonstra que a gente tá comprometido que a gente quer dar atenção para ele para poder evitar qualquer surpresa. Por exemplo na Black Friday a gente se organiza e mostra todo o nosso planejamento para eles no mês de julho para incentivar essa cara a também se preparar para ele ver se ele vai aguentar aquele volume se ele tem capacidade, e o nosso planejamento geralmente ele dá certo a gente tem no máximo uma

diferença de 5% e eles gostam muito disso eles dão muito valor para isso eles falam que a gente se planeja e ele se planejaram juntos e não tiveram prejuízo que a gente cumpre o exatamente o volume que a gente acordou.

Eu já te falei tem a questão dos riscos, mas quanto mais eu procurar minimizar através desse relacionamento, e o relacionamento ficar cada vez mais estreito com as reuniões periódicas visita que a gente toma café diariamente telefone, melhor para ser pra gente em termos de controle.

E tudo que a gente consegue aqui é com base nesse relacionamento é assim que a gente trabalha que a gente tenta manter o custo dentro do planejado no nosso orçamento que faça sentido para mim e essa aproximação com o prestador, saber que se poder contar com ele.

Qual que é o impacto da decisão de contratação do prestador de serviço de transporte?

O impacto pode ser muito grande... pode até acabar com uma reputação que a gente construiu e tudo que você veio fazer ainda de forma positiva você acaba tendo uma imagem negativa mesmo que pontuar se você escolheu o cara errado, então na minha opinião se um *e-commerce* não se preocupar só com o preço e o custo do frete, se ele não se importar com a entrega, em entregar o direito que ele prometeu a reputação dele vai toda por água abaixo... então é muito sério você colocar o cara certo comprometido que vai ser parceiro de fato.... que não é prestadora é um cara que tem que fazer a diferença para seu cliente é muito complicada você errar essa mão.

Agora se você acertar você acaba encantando o cliente, e a transportadora poderia por exemplo entregar amanhã e entregou hoje ele se antecipou o entregou antes do cliente acabou gerando uma surpresa positiva então a gente procura caras assim então é importantíssimo você ter bons parceiros dos operadores de transporte para trabalhar com você.

Entrevistado 6

Como está estruturada a sua área de logística aqui na empresa?

A minha área de logística está estruturada da seguinte forma: eu tenho um galpão próprio aonde que eu faço todo o acondicionamento todo trabalho de armazenagem controle e na parte de transporte, hoje eu tenho veículos agregados que são veículos que eu terceirizo. Eu não tenho veículos próprios eu preferi investir mais na estrutura física do que a estrutura móvel por que a estrutura móvel demanda muito controle e é muito caro onera muito custo da empresa.

Entre essas atividades da logística que você citou qual dessas você acredita que seja mais importante?

A atividade mais importante é a entrega, entrega do produto para o cliente final, porque você tem que ter uma agilidade do processo muito grande se você não tem essa de agilidade você não conquista o mercado.

Quando você fala a entrega para o cliente final do que exatamente você está falando?

Eu tô falando do transporte, porque tem vários pontos do transporte que são muito importantes para o cliente, como por exemplo, a pontualidade. A pontualidade é um elemento fundamental porque se o cliente fizer um pedido e comprar até às 2 horas da manhã eu faço toda a parte de separação e no dia seguinte o produto tá na casa do cliente a gente começa a mercadoria por volta das 5 horas da manhã a gente tem parceiros transportadoras próximas as regiões que a

gente entrega nas regiões que a gente se disponibilizar em vender e aí a gente consegue ter um custo bem barato sendo o frete terceirizado.

O que é o frete terceirizado?

É a gente contratar veículos de pequeno e médio porte aonde o proprietário do veículo é uma transportadora. Aí com tudo isso o que acontece tem uma parte minha de gestão de controle, mas a manutenção, sinistro qualquer coisa que acontecer com veículo não é da minha responsabilidade. Por que por exemplo se você coloca um veículo próprio seu na rua e esse veículo sofre algum sinistro ou precisa de uma manutenção ele onera a minha empresa um dia parado para manutenção isso custa de R\$ 250 então tem essa questão do custo aí.

Eu já cheguei no começo da empresa a ter 50 veículos pequenos para fazer entregas mais próximas na região urbana e o que aconteceu foi que um ano depois começou a ter muita manutenção e essa manutenção para eu fazer a corretiva ou a preventiva é um custo. Além disso tem o custo dele ficar parado, sem entregar as entregas que você tem que fazer. Quando você terceiriza o fluxo roda muito melhor e aí a gente fica, internamente com as partes mais operacionais que são de fato separar o pedido, fazer a expedição.

Como você faz para controlar toda essa operação aí dos transportes?

Aí são três partes tudo começa quando a gente baixa o pedido, daí ele tem toda a tratativa do processo a emissão de nota fiscal e gerar todos os controles para que ele se lá dentro da nossa operação então é o comercial que baixa o pedido da *internet* a separação que a gente fala que é logística e o terceiro passa que a entrega para o cliente então todo esse processo aqui, eu uso o sistema WMS interno e para a rua é o TMS, então sistema manda para o outro a informação do pedido e aí o TMS faz toda gestão do pedido se já entregou quando vai entregar se tá atrasado nele tem todas as tratativas de segurança que o pedido foi entregue para o cliente, e o motorista ele tem um aparelho e quando ele entrega o produto ele tem que dar baixa nesse aparelho tipo um celular apenas com um toque touch porque a gente não confia só na Nota Fiscal assinada, isso me dá muita agilidade do processo por que você em tempo real onde está a cada momento o pedido do meu cliente então você tem alguma solicitação de atraso eu tenho a rastreabilidade total do pedido.

Qual que é a sua principal motivação para você fazer esse controle?

Primeiro ponto com essa tratativa você consegue reduzir os custos e estes custos você tem no planejamento e bate certinho o lucro é certo, por que o lucro está atrelado a um planejamento um controle. A gente com essa nova onda do *Marketplace* a gente está perdendo bastante agilidade e hoje o mais importante numa logística é você ser ágil então tem que estar no planejamento o custo bem apurado e uma eficiência no processo. Mas assim quando a gente fala de motivação para fazer tudo isso eu penso que também é cuidar meu maior patrimônio, eu preciso cuidar do meu maior patrimônio que hoje é o meu cliente na realidade eu tenho dois clientes o meu cliente que me ajuda a vender e a nova modalidade aí de *Marketplace* então eu tenho que atender bem o cliente do Market Place e ajudar o cara crescer, e segundo é o consumidor final mesmo.

Na sua opinião quais são os principais fatores dos clientes continuarão sendo seus clientes?

O cliente hoje compra pela *internet* por um fator que se chama comodidade a comodidade de estar em casa no seu sofá hoje ele busca a comodidade e ele busca empresas que ele tenha confiança, empresas que ele sabe que vai receber o produto certo na embalagem certa no preço que ele acredita que é justo. Dentro disso tem uma coisa muito importante também que é a expectativa do consumidor por exemplo se uma mãe compra uma fralda no meu site e a entrega está para o mesmo dia ou para o dia seguinte se eu furar com essa entrega ela vai ficar sem fralda isso vai deixar essa mãe super frustrada, e vai achar que a então por conta do nosso consumidor. Tudo isso a gente trabalha e controla bastante por exemplo hoje a gente tem o apoio da Indústria, a gente tem estudos que mostram por exemplo quantas fraldas a mãe usando um dia qual que é o prazo que ela faz o estoque de cada tamanho então você sabe o tempo que ela vai usar de cada tamanho isso ajuda muita gente.

Na sua opinião esse tipo de preocupação de controle acontece com todas as empresas do setor?

Com certeza porque o mercado é muito competitivo se você não tiver uma operação muito bem feita ela não vai chegar a lugar nenhum.

E entre essas atividades logísticas que vocês estão agora pouco qual você julga ser mais importante dentro do seu negócio? E por que?

Eu acho que com certeza é o transporte. Porque qualquer oscilação um simples reajuste da gasolina, pode influenciar no meu planejamento. A gente já está planejado quanto vai gastar com cada operador no mês mas se houver uma oscilação ele tem que repassar para a gente o custo e o custo é muito importante para a operação do negócio.

Me explica um pouco mais sobre o que que é essa atividade de transporte terceirizada?

Olha o transporte engloba os agregados que tem uns 30 que são pessoas terceirizadas que trabalham dentro do meu negócio, então eles têm uma rotina tendo carga ou não tendo carga esse cara tem que estar na minha empresa 5 horas da manhã, então a atividade dele é ele ter que chegar na empresa, aí ele vai receber o que que ele vai entregar o roteiro de entrega e esse roteiro sai com ajudante para entregar em casa e apartamentos ou escritórios uma vez que ele fez para ser entregue ele vai dando baixa pelo aplicativo, pelo celular da entrega que ele precisa em média umas 30 entregas para você ter uma ideia ele não roda mais km então a gente manda um roteiro e deixa claro para ele que ele não vai rodar mais que 70 km por dia, ele vai fazer entrega e no dia seguinte ele vai vir dentro da empresa fazer a prestação de contas traz o canhoto assinado de todas as notas.

Quais são os requisitos básicos para você desempenhar bem essas tarefas de transporte?

Primeira coisa é uma contratação bem feita na hora que eu contrato agregado eu tenho vários requisitos que ele tem que ter que vão me garantir que ele vai fazer uma entrega bem feita, ele tem que estar credenciado a uma gerenciadora de risco que faz toda uma análise dele se ele tem cheque sem fundo ele tem uma seguradora. Por que por exemplo tem veículos nossos que saem como a entrega de R\$ 12000. Além disso eu tenho algumas ferramentas que eu posso consultar tudo sobre o motorista aí se o motorista passou por essa consulta eu faço análise do veículo e aí a gente tem um check list que nele a gente olha aparência do veículo se está bem conservado como está a manutenção, por exemplo se o pneu não tiver bom a gente não contrata.

A gente também facilita para saber se ele tem uma boa postura se ele sabe conversar e aí por fim depois que ele passou por tudo pela gerenciadora de risco se o carro tá ok o motorista tá ok aí ele pode começar a trabalhar com a gente para você ter uma ideia a gente fez um banco de dados contrato do motorista e o rodômetro do carro.

Qual o papel do transporte na estratégia da sua empresa?

Olha eu vou te falar aqui dentro da estratégia na parte logística o transporte representa um 70% de importância no nosso planejamento. Se a gente fizer bem feito isso a empresa tá bem se não ela não roda, os outros 30% referente ao armazém a separação você tem que ter um ambiente limpo uma boa separação, mas o fundamental é ter o comprometimento da entrega com o cliente.

O que está por trás desta importância do transporte?

O fator principal é a redução de custo.

Também na hora que o cliente vai decidir se vai fazer a compra além de olhar o preço do produto ele também olha o quanto ele vai pagar pelo frete. Ele tem um preço de frete competitivo e um prazo atrativo na entrega, ele luta por isso, que são dois pontos importantes, porque antigamente só se olhava valor/preço, o cliente tinha como critério principal era o valor da compra, hoje ele olha o valor do produto, valor da entrega e o tempo.

O meu crescimento tá no valor no custo, para entregar e no tempo de entrega, então estes 2 dois pontos estão me ajudando bastante. Eu tô crescendo por esses dois focos que a gente teve.

Na sua opinião o cliente percebe todo esse esforço que vocês têm com transporte? Qual que é o grau de importância que você acha que ele dá?

O cliente percebe sim porque a gente começa a ver o cliente tem uma fidelização porquê ela começa comprando o tamanho de fralda RN e você vê que ela vai aumentando conforme o bebê vai crescendo então a gente vê que a gente continua ao longo de todo o estágio que bebê usa fralda. A gente percebe que o cliente está fazendo a recompra por conta desses três fatores o preço o preço do frete e agilidade na entrega.

Olha vou tentar ser objetivo com relação a essa coisa do grau de importância mais assim antigamente no *e-commerce* o que que tem presas faziam colocavam frete barato ou davam frete grátis e colocavam esse valor para compensar no custo do produto no preço, e aí o cliente começou a perceber isso e com o passar do tempo as empresas foram percebendo que essa não é uma boa estratégia e começaram a colocar o preço justo com o preço do frete também justo e o cliente percebeu isso e começou a demonstrar que está disposto a pagar pelo frete então hoje o cliente não pesquisa só o preço do produto ele pesquisa também frete, ele já tem uma referência de compras passadas, hoje o consumidor é tão interativa *internet* que ele começa a ter referência de valor de frete se ele acha que tá muito desproporcional ele procura uma outra empresa que consiga entregar para ele o valor justo diferente então a entrega o transporte é extremamente importante para o cliente.

Na sua opinião qual que é o principal fator para fazer todo esse controle?

Olha na verdade é a questão do custo, o preço do frete é muito caro, se eu não tiver tudo muito bem organizado integrado específico escorrega dinheiro pela mão para perder dinheiro nesse setor é muito fácil.

Existe alguma forma de medir esse controle esse gerenciamento?

Eu tenho um gestor que calcula da hora que a gente recebe pedido até a hora que o cliente recebe.... então eu tô olhando sempre esse prazo de tempo, por exemplo minha média de entrega hoje tá entre 24 e 36 horas o meu planejamento para 2019 que o cliente que comprar até meio-dia vai receber até às 8 horas da noite e quem comprada às 8 horas da noite vai receber até às 10 horas da manhã então reduzir para o processo de 12 horas entrega. Então nossa meta para 2019 se passo, seu eu ter mais fidelidade do cliente e conseqüentemente mais pedidos, mas recorrência.

E qual a importância desse gerenciamento do custo do transporte?

Se você não tem muito bem desenhado a empresa não sobrevive a empresa pode perder muito dinheiro se não tiver os processos e os custos muito bem direcionados.

Quais são os principais custos logísticos da operação?

Eu tenho a parte administrativa a folha de pagamento dos funcionários e o contrato que eu tenho com os terceiros que tem uns carros.

Você tem alguma forma metodologia de custeio?

Nós temos a base de dados e a base de dados sofre algumas tratativas e já eram alguns relatórios que dão condições para a gente fazer o gerenciamento e tomar decisão.

Entre as atividades logísticas qual é a que gera mais custo?

Sem dúvidas é o transporte, eu tenho 30 parceiros que trabalham comigo e que tem contrato de fidelidade, se eu não tenho esse contrato de fidelidade esse cara vai embora ele vai procurar outro local e aí eu não vou ter quando eu precisar, então eu faço uma média no mês e garanto o faturamento mínimo para ele. Esse custo representa 23%.

Na sua opinião como essa redução de custos se relaciona com os seus clientes de alguma forma?

O pessoal olha na hora da decisão da compra. Hoje eu defendo aqui dentro da empresa uma tese que assim, hoje o cliente vai pagar pelo produto mas 33% da decisão de compra tá na entrega o valor do frete. Só que a qualidade desta entrega importa muito.... eu fiz um estudo e percebi que eu conseguiria reduzir 12% do custo das entregas só que eu percebi que eu perderia a qualidade na produtividade deles.... então o veículo que usa contrato por 200 eu acho ele por 170 no mercado, por exemplo, só que esses caras são veículos que são rejeitados por outras transportadoras. Então o cara, o motorista que cuida do patrimônio dele faz a manutenção direitinho ele é mais valorizado no mercado e a gente está disposto a pagar um pouco mais.

Como é que você faz esse controle de qualidade?

Existe um valor mínimo para entrega, onde a gente está ganhando mercado é que sim eu ganho por vender mercadoria, e não sobra nenhum adicional para o meu cliente além daquilo que ele está pagando...eu não repasso para o cliente o valor da entrega.

Antigamente ganhava na venda do produto na venda do frete, hoje não adianta você querer ganhar no frete tem que ser justo com cliente.

Qual o papel da terceirização na sua empresa?

É muito importante...você não precisa trocar pneu de carro, você deixa de se preocupar com coisas que você não precisa se preocupar, principalmente o zelo e cuidado com veículo, se o veículo só é bem cuidado quando está na mão do dono, então a terceirização é a alma do negócio para mim.

Na sua opinião essa terceirização é simples é complicada como que ela é?

É bem simples a terceirização da frota me dá muitos benefícios e principalmente é a redução de custo, o custo que eu teria com uma manutenção, a questão do risco o seguro quem paga é o dono do veículo. E se a gente não tiver esse controle bem direcionados a gente não tem vantagem nenhuma.... o cara é meu parceiro ele se compromete com todas as obrigações que a gente põe eu não vejo nenhuma desvantagem em médio e longo prazo, para não tá me prestando emprestando um bom serviço eu tenho contrato de 30 dias eu vou lá e elimino ele se fosse um funcionário não.... eu teria muitos encargos adicionais por exemplo para entregar no final de semana que não parceiro eu não tenho. Eu não tenho risco trabalhista. Terceirizar é barato, reduz custo e eu ganho agilidade.

O cliente percebe essa preocupação toda que você tem esse controle todo que você tem com os transportes?

Olha ele percebe sim com relação ao prazo.... se a gente entregou no prazo correto se a gente não entregou o produto correto mas no olho a olho ele acaba não percebendo porque muitas vezes na maioria das vezes não é o cliente mesmo que vai receber o produto é uma pessoa que trabalha para ele uma portaria do prédio uma empregada... então é o prazo de entrega eu falo para ele que eu entrego dois dias úteis e se passa desses dois dias úteis ele começa a ficar bravo, então o ponto fundamental que é você promete você tem que cumprir.

Como é que funciona essa seleção desses prestadores?

Temos uma gerenciadora de risco que seleciona e puxa todas as informações do prestador pra gente, e depois faz uma análise.

Existe algum custo atrelado a isso?

Não comparado com todo processo é irrisório.

Como que é o processo de escolha quais são os critérios?

Como eu falei anteriormente a gente tem uma gerenciadora de risco, então quando o motorista vem falar com a gente a gente fala para ele se cadastrar nessa empresa e aí ela vai olhar o risco desse motorista se ele tem protesto no nome se ele tem alguma antecedência criminal quantas multas ele levou nos últimos meses então ela faz a pesquisa do motorista uma vez que ele é contratado eu pago R\$ 200 para gerenciadora pela pesquisa.

Daí a gente faz um check list do veículo a gente vê quantos quilômetros rodados ele tem a manutenção dele tá boa a gente bate uma foto do veículo para saber como que tá o pneu se o

carro tem ferrugem e hoje a gente tá bem criterioso nesse ponto aí tem o último que é o check list do motorista.

Se ele passou pelos dois primeiros, ele tem que ter uma higiene pessoal não pode andar por exemplo de chinelo havaiana ele não precisa tá uniformizado mas ele tem que estar com uma roupa apresentar para o cliente visualizar e não criar uma imagem negativa da empresa uma camiseta limpa uma calça e sempre vestindo um tênis ou sapato...se pega de chinelo havaiana ele é eliminado. No calor a gente libera a bermuda mas não pode ser uma bermuda estampada tem que ser uma bermuda jeans preta e bem apresentada.

Aí um outro ponto importante também é onde ele mora e a região que eu tenho carência para entrega o motorista que mora em Osasco eu coloco ele para entregar em Osasco o cara que mora na zona leste bota ali para entregar na zona leste.

E essa escolha tem alguma relação com cliente?

Não, a responsabilidade é da nossa empresa, se ele é uma pessoa boa para entregar a agilidade da empresa, porque por que o cliente que é receber no prazo combinado, mas todos os critérios estão relacionados com a necessidade do consumidor.

Tem alguma coisa que pesa mais na seleção?

Ahhh se eu tiver um atraso na entrega eu perco cliente por não ter feito um bom atendimento é importantíssimo isso para mim. Eu observo tudo, todos os critérios de qualidade, mas no final, para reduzir o meu custo preciso escolher o que oferece o melhor preço no frete.

Como funciona a contratação?

Eu tenho um contrato de dias por mês sem interrupção a gente estimula que ele vai receber pelo menos 20 viagens a gente dá todas as garantias para ele que ele vai receber pelo menos 20 dias do mês 8 horas por dia. Em contrapartida ele tem que entregar 100% do roteiro que ele foi destinado e se ele não entregar ele acaba sendo multado, porque a gente garante que ele vai receber pelo menos 20 viagens independente da gente ter ou não a venda então a gente cobra também a eficiência.

E como funciona a integração dele com a sua empresa?

Ele tem uma integração que é tipo um treinamento é muito simples de todas as rotinas que ele tem que ter todos os dias quando ele chega na empresa o que ele tem que entregar como que ele tem que pegar como que ele tem que entregar os produtos. A integração acaba sendo rotina com a empresa é muito tecnico é muito tranquilo.

Como funciona o relacionamento com eles?

A gente tem um departamento de transporte que tem três empregados que fazem toda comunicação como motorista. É mais no dia a dia.

Como vocês medem essência?

Ele que entregar 90% combinado no mês, se ele não entregar ele acaba sendo eliminado. toda semana eu meço eficiência do motorista e os coordenadores.

Entrevistado 7

Como está estruturada a sua área de logística aqui na empresa?

Hoje a minha logística é terceirizada tudo que chega tudo, e que a gente compra vai direto para o terceirizado. Recebimento, separação, coleta. Nosso negócio é receber e encaminhar o produto para o cliente final.

Entre essas atividades da logística que você citou qual dessas você acredita que seja mais importante?

São aquelas que implicam no meu custo, porque saber selecionar aquelas que eu sei que vão me dar uma melhor qualidade com custo bom é o melhor negócio. E saber as que me trazem mais riscos, mas também mais custo benefício também.

E quais são estas que te trazem risco e mais custo benefício?

A área de transporte.

O que é a área de transporte para você?

É uma área muito importante, é muito importante por causa do custo senão a gente acaba ficando fora do mercado.

Existe algum controle dessa função de transporte?

A gente utiliza ferramentas que buscam o menor custo frete e também ferramentas que ajudam a eliminar o trabalho manual aí das pessoas. Tem a questão também da qualidade, mas tudo tá ligado a custo.

Então se a gente não prestar um bom serviço na entrega o cliente acaba ficando insatisfeito devolve produto, tem reversa, e isso influencia no custo a gente vai ter mais custo depois.

Me explica um pouco mais sobre essa questão do controle.

A gente tem um pós-venda que entre em contato com o cliente para saber se ele recebeu o produto em boas condições e aí a gente pede para o cliente dá uma pontuação.

E na sua opinião qual a principal motivação para você fazer esse controle?

A gente precisa desse controle porque senão a roda não gira perfeita então a questão da entrega a qualidade da entrega influência no custo se essa parte da operação falhar no final da nossa operação vai dar não vai dar certo.

Quais são as motivações que levam a fazer esse controle?

A satisfação do cliente porque se a gente não conseguir fazer uma entrega com qualidade eu não vou ter um retorno positivo com esse cliente se tiver algum erro desses parceiros que são os transportadores que fazem entrega final vou ter um custo adicional uma devolução é uma

reversa e isso influenciará totalmente no nosso financeiro. A gente não fazer direito a gente não tem a recompra o cliente não compra mais com a gente não tem recorrente.

Quais são as principais ações que você acha que você tem que focar para gerar essa recorrência?

Primeiro a gente tem que escolher os parceiros confiáveis os nossos hoje a gente já tá muitos anos com eles, um parceiro que não tenha um grande número de clientes e o custo atrativo.

Quais são os principais elementos que fazem o cliente voltar a comprar no seu site?

Produto preço e o transporte fazer com que o produto chegue para ele em perfeito estado sem nenhuma avaria sem nenhum problema e também no prazo.

Entre essas atividades logísticas que você se toda mas armazenagem controlar o estoque o transporte qual você acredita que é mais importante e por que ?

E o transporte sem dúvida por que é o que importa mais na percepção aí do consumidor

E nessa atividade de transporte que você citou quais são as principais tarefas que tem dentro dessa atividade transporte logístico da empresa?

A contratação do parceiro.

Quais são os requisitos básicos para você administrar bem essa tarefa?

Ter um controle ter um controle também da equipe dele de que ele tá prestando um bom serviço. Tudo aqui é terceirizado. A gente avalia o tempo de entrega tem que entregar no tempo necessário avaria também a gente controla se o cara não está avaliando o seu produto acho que é mais isso.

Qual que é o papel do transporte na estratégia da sua empresa

Ah é muito importante se a gente errar no transporte, no planejamento e controle dele toda margem do negócio vai embora hoje o transporte ao coração da nossa empresa, justamente por causa do custo se você errar no transporte você compromete totalmente a sua margem por exemplo se eu enviar um produto lá para o Ceará e o produto chegar avariado o cliente vai devolver só que eu gastei para entregar lá no Ceará vou gastar para voltar aqui depois eu gastar de novo a levar outro produto a reversa que me gerou. Além do mais tem a questão da confiança do Consumidor dele saber que ele vai chegar no prazo combinado.

Na sua opinião o consumidor percebe esse cuidado que você tem com o transporte?

Sim porque o cliente fica p*** produto não chegar prazo combinado ou se ele chegar avariado. O cliente vai reclamar e não vai comprar da gente novamente. E também a gente vai ter um gasto em solucionar o problema do cliente entregar o produto que eu devia trocar o produto.

Você tem alguma forma de controlar e a satisfação do cliente?

Tem um formulário que o cliente responde por e-mail se ele ficou satisfeito com preço com entrega e aí a gente pega essas informações e usando os relatórios para tomar decisão, Nessa pesquisa a gente identifica se por exemplo o transporte tá saindo de forma efetiva.

Na sua opinião qual que é o grau de importância do transporte na decisão do cliente comprar no seu site?

Cara eu acho que é a alta porque influencia totalmente no valor do frete então se a concorrência tiver oferecendo um frete menor a gente fica fora da competitividade, além disso, lógico o prazo que o cliente vai receber, por exemplo: se o meu concorrente entregar em 5 dias ou 3 dias ele vai comprar com meu concorrente mesmo o meu frete saindo mais barato então acaba sendo tempo custo frete e a qualidade do serviço de entrega.

O que te motiva fazer todas controle pesquisa com cliente, email etc

E basicamente medir a satisfação da qualidade do serviço.

Existe alguma forma de medir especificamente as atividades logísticas?

Cara isso é uma coisa que vem do próprio cliente pelas avaliações se são positivas negativas e aí a gente vê onde que a gente vai agir onde que a gente está acertando ou não, então é basicamente pelo grau de recorrência e pela pesquisa do cliente, por que essas duas coisas influenciam no custo.

Qual a importância desempenhar bem as atividades logísticas aí, fazer esse controle do transporte com relação ao custo?

Extremamente importante cara porque como eu te falei já se você fizer errado toda operação fica errada e você acaba tendo custos que você não planejou e você acaba tendo prejuízo. Estes custos desconhecidos no planejamento, influenciam totalmente na sua margem então esses custos que não estavam previstos um serviço mal feito pode prejudicar muito a nossa margem.

Quais são os principais custos logísticos hoje?

Olha os custos logísticos eles podem variar de um e meio a 2% agora o custo do frete gira em torno de 5 6% em cima do valor da mercadoria

E entre esses custos logísticos quais são os maiores?

De transporte com certeza. Depois tem um administrativo e o financeiro.

Vocês fazem alguma diferenciação entre o que é despesa custo gasto?

A gente separa assim.

E como vocês fazem a separação?

Tá relacionado a nossa contabilidade.

Vocês usam algum tipo de método de custeio específico?

Não .

Existe alguma forma de tentar minimizar o custo com transporte

A gente faz negociando com os parceiros tentando buscar sempre o melhor custo-benefício

Na sua opinião existe alguma relação desse seu esforço é com redução de custos essa preocupação toda que você tem com transporte com a percepção do seu cliente?

Eu acho que eles percebem o que a gente tá sempre procurando fazer boas negociações para conseguir baixar o frete. E aí uma das formas e também negociar mais volumes com os nossos parceiros para conseguir para ganhar uma tabela mais baixa, só que a gente não tem muito costume de arriscar pegar um parceiro novo que não tem um histórico bom com outras transportadoras só porque tem um custo mais barato porque a gente acaba sabendo que vai ter problema então a qualidade do serviço para o cliente final a gente leva muito em conta então é uma forma de reduzir a chamada essas empresas para conversar negociar mais volume para tentar conseguir um benefício no custo da tabela.

Existe alguma relação da qualidade com cliente versus custo?

A gente tenta equilibrar os nossos custos dentro de um nível de qualidade que os nossos parceiros têm que atender a gente, e aí para não reduzir a qualidade a gente sempre tenta negociar com esses parceiros uma redução do frete versus o volume.

A gente tem até uma pessoa aqui também que fica responsável em tá buscando o orçamento com todos os parceiros indicando a volumetria versus o custo para ver quem vai trazer o melhor custo-benefício porque o cliente valoriza essa questão do frete.

E na sua opinião o que que você acha que o cliente valoriza mais essa questão do frete ou a questão da qualidade?

Como eu falei no início eu acho que o cliente valoriza mais a questão do produto chegar do jeito certo sem nenhuma avaria no prazo certo e isso está relacionado na escolha do parceiro porque eu sei que parceiro que vai ter condições de fazer isso por exemplo no Rio de Janeiro isso aí avaria na mercadoria.

Qual que é o papel da terceirização na sua empresa hoje?

Hoje eu tenho tudo 100% terceirizado o estoque transporte então para nossa empresa esses nossos parceiros terceirizados são fundamentais.

Existe alguma relação da terceirização com a estratégia da sua empresa?

A gente coloca dentro da estratégia por conta da redução de custos, e o principal motivo também da terceirização é exatamente a redução de custo.... não só eu mas todo mundo terceiriza no intuito de tentar reduzir o custo porque tem uma frota própria é muito caro.

Na sua opinião terceirizar o transporte é algo simples difícil como é que você vê isso?

Cara é difícil.... é bem complicado, a cada dia a gente aprende.... a gente tem um aprendizado diário não é tão simples não é saber escolher o parceiro certo nas regiões certas, porque tudo

isso está relacionado com a qualidade porque quando você fala que você vai ter uma avaria de uma mercadoria ou uma entrega fora do prazo combinado a gente pode ter um prejuízo então esses dois são os principais fatores aí que a gente tem que ficar em cima para que não ocorra nenhum problema e a gente não ter prejuízo. Mas se tudo dá certo você acaba reduzindo bastante o seu custo comparado se você tivesse uma frota própria, além disso com a terceirização do transporte você consegue oferecer o seu produto para várias regiões ao passo que com a frota própria você ficaria limitado porque o custo ia aumentar porque o nosso país é muito grande.

Você acaba falando aí das vantagens de se terceirizar e na sua opinião existe alguma desvantagem ou risco?

Não.

Na sua opinião a terceirização realmente ajuda na redução de custo?

Com certeza cara....reduz muito o nosso custo. Ter uma frota própria é muito caro.... só que é essa prestação do serviço também não é barata ela é bem cara é o custo muito alto para a gente só que mesmo quando a gente compara tem uma frota própria e esse gasto como a terceirização.... e o custo acaba saindo menor se você terceiriza, a gente tem uma economia absurda, e quem ganha com isso ao consumidor final porque a gente consegue tirar um pouco desse custo para ele.

Como é a seleção desses prestadores de transporte?

Na maioria dos casos a gente que vai atrás a gente busca histórico das empresas de quem entrega o nosso mercado vê qual o volume de mercadorias que eles aguentam, a gente consegue avaliar se o cara consegue entregar sem avaria no prazo compreendo essas exigências tá tudo ok.

E tem algum custo esse processo de seleção para vocês?

Não.

E quais são os principais critérios que vocês usam para selecionar?

A gente começa primeiro pelo custo do serviço depois pelo histórico que a transportadora tem no mercado, e a gente não passa para o cara também de cara o volume é muito alto a gente dá um volume pequeno e vai acompanhando se ele entregar um nível de serviço bom a gente dá mais volume para ele.

E quando vocês começam a selecionar essa seleção tem alguma relação com as necessidades dos seus clientes?

Sim. Isso está relacionado com produto que ele está transportando, por exemplo se é um tipo de volume e eu sei que vai ser a transportadora a se for outro tipo é transportadora que tem estrutura para entregar a cada tipo de produto.

E na sua opinião quanto que o cliente pesa nessa escolha desse fornecedor?

Acho que seria 50% porque o prazo tá muito então a gente dentro dessa decisão.

E o quê que pega para você na hora de contratar uma transportadora outra?

Ah e o custo.

E como que é essa contratação tem algum contrato formal

Sim, a gente se tem um contrato a gente coloca algumas cláusulas para ele entregar o nível de serviço é desejável para gente e é isso.

E você tem alguma forma de medir esse nível de eficiência dele que está no contrato?

Olha quem faz avaliação final é o consumidor quem vai me passar essa informação é ele pelos questionários que ele responde o nível de satisfação dele.

E tem algum processo de integração entre vou sair de essas transportadoras?

Tem sim mas ele é bem simples viu é o sistema que a gente usa e conecta com o sistema deles e que o cliente no final recebe um link com o link da transportadora para ele poder ver onde que o pedido dele tá, Ia para a gente também quando o produto é entregue a gente é informado a gente usa aí esse aplicativo.

Essa integração tem algum custo?

Esse aplicativo teve um custo no início hoje em dia não tem mais.

Como que é o relacionamento de vocês com essas empresas como vocês fazem para se comunicar?

A gente se comunica principalmente através de reuniões a cada 15, 20 dias, que a gente recebe o feedback do cliente e a gente mostra essas informações para eles, além do contato diário que a gente tem por conta do serviço que faz parte do controle agora essa questão da qualidade são nas reuniões mesmo.

Qual a importância desse processo de seleção para você

E muito importante porque a gente precisa de um prestador que traga o custo benefício para gente que tem o nível de entrega bom mas que tem um custo também justo.

Entrevistado 8

Como está estruturada a sua área de logística aqui na empresa?

Nós temos um CD em Jundiaí onde a gente tem a maior parte da distribuição para o Brasil inteiro, também temos um CD em Santa Catarina que chegam os produtos importados tenho também Itajaí.

Além da logística eu também sou responsável pela parte facilities de suprimento que é toda parte de fazer empresa rodar o suprimento da empresa, a fábrica de produtos, e a parte de TI também tá dentro das partes operações. Dentro de logística além da armazenagem distribuição e transporte também tem um comércio exterior.

Entre essas atividades da logística que você citou qual dessas você acredita que seja mais importante?

Eu diria que a parte transporte porque tem um grande fator aí do transporte que não é só fazer o transporte no melhor tempo e no melhor custo hoje a demanda por uma entrega eficiente é muito grande e principalmente o *e-commerce*. Empresas que têm o varejo físico e o *e-commerce* a logística do *e-commerce* é totalmente separada, estas áreas logísticas nem se conversam.

Na verdade então, é basicamente um conjunto entre custo e agilidade porque o cliente ele quer acompanhar todo embarque do pedido dele, então o cliente do *e-commerce* é um desafio bem grande por conta do tamanho do nosso país e os desafios que a gente tem de entregar, estes desafios são os custos, que geralmente nunca batem com nosso orçamento que foi planejado.

A operação no *e-commerce* acaba sendo muito mais complexa do que um varejo normal físico, demanda muito mais pessoas e mais energia do ponto de vista de que você tem cinco mil pedidos por mês buzinando se ligando te apertando para você entregar rápido porque afinal a gente tem o tíquete médio alto então ele quer receber o mais rápido possível.

E como é que você faz para fazer esse controle aí no *e-commerce* dessas atividades de logística?

AH tendo um controle muito forte de KPI... a gente acompanha os indicadores minuto a minuto, 24 horas por dia 7 dias por semana, para entrar no *e-commerce* você precisa ter acompanhamento de indicadores em tempo real, e todo o controle do planejamento é feito com KPIs, por exemplo, qual que é o seu percentual de prazo de entrega meu percentual de devolução de reversa. Meu controle é diário e com uma visão de KPI muito grande.

E na sua opinião qual a principal motivação para você fazer esse controle?

Cara principal motivação é o custo essa atividade. Ela tem um custo muito alto então se você não olha no detalhe todos os dias você compromete toda a rentabilidade do seu negócio e você e você vai ter prejuízo. Você tem que olhar todo dia, por isso que a gente tem todos esses indicadores para você fazer o controle de custos e não deixar nada fugir do seu controle e buscar a redução todo dia logística.

Eu costumo dizer não é gasto é na verdade uma tentativa de redução de custos e a gente é quem realmente contribui com o p&l da empresa, por que eu vou manter não só o meu target de custo e atingir minha meta mas também uma busca permanente por parceiras empresas que possam me ajudar a reduzir esse custo.

Qual que é o fator decisivo que leva vocês ao fazer esse controle?

Certamente é o consumidor o meu cliente é essencial a gente costuma dizer que a gente tem que ir encantar o cliente não é só buscar minha meta da empresa é buscar minha meta de atender o cliente não só no *e-commerce* como também no varejo.

E qual que é a importância de você dirigir o foco no cliente?

É o meu ganha pão é a pessoa com quem eu tenho que encantar que eu tenho que expor a minha marca e mostrar que eu sou diferente do mercado.

O cliente é importantíssimo ele tem que estar confiante que a gente presta um bom serviço porque ele vai falar da gente numa rede social e ele vai falar que essa marca faz diferença essa

é a geração de valor que a gente busca, ele tem que falar para os amigos para família que essa é uma marca de gerenciada que presta um serviço diferenciado que você pode confiar.

E com relação a especificamente a logística você acha que o cliente percebe esse foco de vocês dão?

Com certeza. É a entrega que gera a expectativa do cliente porque se você fala com entregar em 3 dias você entrega 5 você acaba acabando com a expectativa do cliente a expectativa que você já era no cliente ela reflete toda na sua marca então falando de logística eu atendi a expectativa do meu cliente ele tem que saber que quando ele compra da marca ele vai ter sempre um nível de serviço fora do normal.

Você acha que isso se aplica a todas as empresas o mercado?

Deveria porque no final cliente é o seu fator principal, toda empresa vive em fator do cliente, ó que é triste tem empresa ainda que acha que tem uma central de relacionamento é besteira eu não acho eu acho que tem uma importância monumental, se eu não tiver pós-venda o meu vendedor depois consegue fazer vendas de novo eu acho que o nível das empresas melhorou muito só que ainda tem muito a crescer na área de desenvolvimento e atendimento ao cliente. Eu vejo muita empresa por aí as quais as reclamações são homéricas.

Das atividades da logística que você falou qual é a mais importante por que?

Eu acho que é o transporte e aí dentro disso você tem que atender duas necessidades que é o tempo atender a expectativa do cliente o prazo de entrega. E aí e a segunda é sua expectativa da sua meta com base no custo então eu consegui parceiros que vão conseguir reduzir o custo e vão entregar no tempo que o consumidor tem expectativa de receber e esses dois fatores estão conectados. Você tem que encontrar parceiros que você sabe que vão entregar para não furar a expectativa do cliente.

Quais são as atividades que envolvem o transporte e quais são as tarefas que envolvem as atividades de transporte?

O transporte está desde você pegar o pedido do cliente gerar informação da entrega da mais forma rápida e possível e segura, porque uma coisa que pesa muito e é um fator importante é a segurança é o gerenciamento do risco e segurança disso, por que o pedido pode não chegar ao cliente por conta desse grande gap do mercado, do perigo do risco que a gente tem no Brasil. Você tem que fazer tudo isso antes, bem gerencialmente entender sobre o risco e fornecer segurança. Se eu não pensar em tudo isso eu acabo com a expectativa do cliente dele receber o produto, então eu preciso fornecer essa segurança do transporte então eu sei dos riscos que eu tenho para chegar lá.

Como transportar isso tem que gerenciar pensando na expectativa do meu cliente, não pensar a minha carga foi roubada eu vou ter prejuízo, mas não só isso, mas é principalmente a expectativa do cliente que eu vou frustrar.

Eu tenho que tomar todos esses cuidados porque não é só empacotar faturar o pedido colocar no caminhão da transportadora e entregar, porque se o cliente ligar para mim falando que não recebeu ainda é minha responsabilidade, então eu quero que o produto chegue na casa do cliente com segurança sem avaria e no prazo correto.

A transportadora tem o serviço dela mas quem tem que gerenciar a reputação dela sou eu e eu não sou uma empresa de segurança de logística de transporte, mas eu que tenho que gerenciar as expectativas do meu cliente.

Quais são os requisitos básicos que você acha que você precisa ter para desempenhar bem essas tarefas de transporte?

Eu preciso de parceiros confiáveis eu preciso selecionar muito bem esses parceiros não é pensar só no custo.

Eu vou contratar o melhor custo porque eu preciso de um frete barato para mim o custo é importante, mas se eu entregar errado eu vou perder muita venda. Então você tem que ter um parceiro que atenda a sua expectativa que é entregar dentro do tempo com melhor custo, tem que ser um prestador que gere o melhor serviço de segurança no menor custo e qualidade.

Eu acho que em qualquer tipo de serviço, você pode ter uma transportadora de cobra altas taxas mas que vai tá sempre ali para te ajudar então isso é parceria, não é só eu assino eu pago ele recebe acabou.

Na sua opinião qual a importância do transporte do transporte na estratégia da sua empresa hoje?

Eu digo que o transporte é o centro nervoso hoje quando a gente fala do tamanho do Brasil. Todos os problemas logísticos que a gente tem...Estrada ruim, infra estrutura ruim. O nível de transporte é muito importante e acaba sendo o centro nervoso de tudo isso, de entregar no prazo e na expectativa que o cliente está desejando, porque se não atender o cliente no prazo que está esperando é um sério problema, eu vejo muitas empresas varejistas grandes fazendo várias campanhas e não conseguindo entregar e o maior problema é o do transporte por que o custo do transporte é um problema muito grande dentro das empresas.

Só que a gente não trabalha assim, a gente tem sinergia, aqui cada um tem a sua importância e a área de transportes tem um peso muito grande.

E por que o transporte tem essa relevância aqui na empresa?

Porque eu tenho custo muito alto. Então quem gerencia bem os transportes consegue gerar um cliente fiel ele vai ficar satisfeito com isso vai comprar novamente.

Na sua opinião o cliente ele percebe essa preocupação toda que vocês têm com transporte?

Aqui sim. Nós temos uma área que acompanha, uma equipe que fica com os transportadores e tá próximo e o cliente... e ele reconhece isso.

Tem cliente que demonstra que pode confiar na gente ele dá feedback para a gente e isso já é um grande benefício, um presente, é muito bom ouvir que a logística da nossa empresa funciona e agrega valor para o cliente.

A gente faz também pesquisa de satisfação com nosso cliente e eles mencionam muito essa questão do transporte da entrega até na nossa própria página a gente consegue entender o nível de satisfação do nosso cliente e essa relação com a área logística e a gente preza por isso, pela preocupação da satisfação do cliente ser enorme para gente porque a gente sabe que logística de transporte na empresa, em qualquer *e-commerce* é essencial

E a gente sempre tem um retorno rápido para o cliente...a gente faz o cliente perceber que a logística aqui nessa empresa eficiente eu mostro que eu tenho uma preocupação enorme com os meus parceiros e isso se reflete nos meus clientes e no geral a gente recebe o feedback muito

bom sobre os transportes... os clientes falam que receberam os produtos sem problema nenhum sem avaria o produto bem condicionado.

Na sua opinião qual que é o grau de importância do transporte na decisão do consumidor final a comprar os produtos no seu site?

Eu acho que é basicamente 50% porque está relacionado a necessidade do cliente a comodidade você comprar em casa poder receber um produto bacana bom dentro do prazo Para e o cliente quando ele adquire um produto ele quer ter o produto mais rápido possível porque ele compra para suprir uma necessidade dele do dia a dia e ele quer receber rápido. Por outro lado, um prazo de entrega muito grande faz ele desistir da compra se eu colocar um prazo de 20 dias com certeza ele vai desistir da compra Ele não vai querer esperar 20 dias para comprar o computador.

Qual a principal fator para você manter um gerenciamento logístico eficiente?

Gerenciar não só a qualidade do serviço, mas o custo, olhar o detalhe do custo. A gente vê no financeiro que os déficits estão detalhes então se você não gerenciar os níveis de serviço e o custo você pode ter níveis insatisfatórios na sua empresa

Como que vocês controlam tudo isso você comentou, como que vocês os usam como vocês medem?

Olha a eficiência de transporte especificamente, ela é bem complicada, porque hoje você tem muitos parceiros e esse parceiros entregam não só para mim mas para diversos varejos, então é bem complicado alguns parceiros estão mais preparados outros já não, então você tem que estar preparado porque muitos parceiros não tem aquela informação aquela eficiência de informação que você precisa, as funções dos parceiros são diferentes e os métodos também que cada um é diferente então é muito difícil medir isso e também me dê essa relação com o consumidor.

Qual que é a importância de você medir o custo aqui na empresa?

Cara se você não mede você não controla você quebra o negócio. A gente já perdeu muito dinheiro porque a gente pode querer entregar tudo até fazer transporte aéreo entregar a qualquer custo de qualquer jeito só que no final eu não vou ter eficiência financeira e aí a margem no meu negócio cai e isso acaba com o negócio.

Quais são os principais custos logísticos aqui?

Olha não é só o transporte o transporte ele tem um peso muito grande nos custos mas eu também gosto muito para gerenciar segurança do transporte, porque como eu trabalho com produtos de alto valor agregado, valor financeiro grande a questão da segurança é importantíssima, então eu tenho que fazer esse controle da segurança porque o risco é muito grande e você tem que gerenciar muito bem esse custo.

Então são os principais custos do transporte e a segurança são os dois principais que passam aí na nossa empresa na operação de *e-commerce*.

Vocês tem alguma diferenciação do que que é custo despesa?

Sim a gente tem toda a parte de separação e segregação do que que é o custo de seguro de transporte e eu tenho que quebrar ele para entender qual que é o peso de cada um e monitorar isso.

Vocês tem algum modelo de custeio? apuração é difícil? é fácil?

Eu consigo monitorar esses custos durante o mês dentro do meu Budget, todo custo da logística por cada etapa o transporte segurança armazenagem. Por exemplo se eu comecei a vender numa região do Brasil distante que eu não vendia eu tenho como monitorar a isso e controlar esse custo e ajustar, o sistema ERP consegue me mostrar tudo bem não detalhe bem cascadeado.

Entre as funções logísticas que você citou qualquer que gera mais custo e por que?

Com certeza é a de transporte cara. O frete e a questão do gerenciamento dos parceiros.... porque a gente sabe que os parceiros tem agregados tem pessoas, têm diversas variáveis que influenciam no preço do frete que ele vai me passar a gente entende isso.

Existe alguma forma de minimizar esse custo de transporte?

Sim eu tenho duas linhas primeiro eu tenho a questão da longevidade, que são parceiros que eu já trabalho há muito tempo, porque eu vou ao longo do tempo consolidando parcerias e vou fazer ainda cada vez mais encontrado maior com ele com tanto que eu tenho um custo um frete interessante e aí eu vou entender se vou dar mais volume para ele.

O segundo ponto é que a cada trimestre eu vou no mercado enxergar como é que tá o mercado eu tenho uma equipe que faz essas análises para ver se tem oportunidades no mercado de empresas que estão oferecendo um frete melhor mas que tem uma reputação. Mas eu diria que o primeiro ponto a mais importante a consolidação de uma parte seria através de um contrato longo é quem me dá a maior participação de redução de custo a longo prazo.

Na sua opinião existe uma relação dessa sua tentativa de reduzir custo com o cliente?

Com certeza né porque se eu conseguir o custo do frete eu posso oferecer para ele um frete mais barato ele vai ficar mais motivado em comprar no meu site....se eu consigo oferecer um prazo de entrega curto ele também vai ficar mais motivado em comprar novamente..... Além disso com boas negociações com os nossos parceiros a gente consegue reduzir o nosso custo e poder trabalhar mais promoções que vão agregar mais valor para o cliente, então eu tô pensando sempre no meu cliente não existe pensar só na empresa no final, você tem que pensar no cliente fazer de um jeito que eu consiga me diferenciar das outras marcas oferecendo condições melhores para o meu cliente.

Como que é a relação da qualidade da entrega do cliente e o custo essa tentativa de minimizar custo?

Aí eu volto a falar de expectativa...

O que eu posso oferecer para o meu cliente, eu acho que trabalhar a para atender a expectativa do cliente. Isso é muito importante, porque se tem um concorrente oferecendo entregar em 3 dias com certeza você vai perder esse pedido, ou seja, não atender expectativa do cliente e importantíssimo e atender, você tem que estar ciente que essa expectativa tem um custo, mas se eu consigo mostrar para ele que eu consigo entregar em 5 dias mas com custo de frete menor

para ele mostrando que essa diferença de velocidade implica no custo para ele eu agrego valor mas para isso eu tenho que fazer esse casamento de custo com entrega.

Qual que é o fator mais importante para você o cliente o custo do transporte?

É o cliente certamente, ações que eu tenho de ser muito mais ágil eu sei que eu tenho que investir em transporte investir em parceiros que atendam o meu cliente melhor que atende o meu cliente no prazo menor. Já tivemos situações ou faz aqui na empresa que a gente dava prioridade no custo do frete e as vendas não melhoraram tanto depois a gente percebeu que o negócio era atender o cliente mais rápido.

Eu acho que nosso tipo de produto o prazo de entrega passa a ser essencial para o cliente, eu acho que o prazo de entrega ajuda tem muito mais pedidos aumenta muito mais o volume de pedidos ao passo que se você der um prazo maior mesmo com custo mais baixo as vendas caem.

Você comentou aqui essa atividade logística é feita por dos parceiros então são terceirizados?

Sim são terceirizados a nossa entrega nós transporte terceirizado.

Qual que é a importância da terceirização aqui na nossa empresa?

É muito importante porque você vai pegar uma área dentro da empresa que não é o seu Core Business que não é sua especialidade de trabalho mas você tem que fazer esse parceiro entender qual que é a importância dele para o nosso negócio então a gente tem que trazer esse parceiro para dentro de casa não né. Só eu ter contrato com você, você entrega para mim, se você não cumprir eu te penalizo e pronto não funciona.

Você tem que trazer esse parceiro para dentro da empresa ele tem que fazer parte do seu negócio ele é parte de toda a cadeia fazendo ele entender isso ele vai trabalhar ele vai ter meta.

Quando você envolve ele, treina ele, é totalmente diferente a terceirização. Eu ouço muita gente falando olha a atividade fim da empresa não é essa, mas na real o negócio não é você pegar entregar para o parceiro e falar entrega, o meu negócio aqui é o meu comércio, não é negócio de entrega, mas você não pode trabalhar com o cara desse jeito. Pra ter esse negócio de você falar pro cara entregar do jeito que eu quero tem muito você tem que trazer o cara para dentro de casa pra ele entender que ele faz parte do negócio que ele é uma parte importante, e treinar ele para ele te dar o nível de serviço que você quer.

Na sua opinião é simples terceirizar transporte?

Não, não é existe uma guerra entre transporte e não é tão simples, principalmente quando você tem características específicas que tem que serem atendidas.... por causa da segurança, certificações de cada estado brasileiro. Cada mercado tem a sua necessidade então não é simples.

Por exemplo tem produtos que eu preciso que sejam entregues em caminhões frios e não é fácil arrumar transportadora que tem esse tipo de caminhão. Uma outra coisa é a questão do roubo de carga logístico, e já teve casos da gente trazer esse cara para dentro de casa mostrar para o cara que a gente quer trabalhar com ele e ajudar e ficar a se desenvolver a conseguir fazer um seguro adequado para atender a gente para ele poder crescer junto com a gente. Isso deu um retorno muito bom para gente, foi um projeto de 3 anos e funcionou muito bem e a nossa parceria muito forte.

Quais são as principais vantagens da terceirização tem desvantagens?

Olha quando não é o seu Core Business a principal vantagem é você não trazer todo esse risco de segurança para dentro da sua empresa, terceirizar transporte assim é a solução no Brasil porque o transporte é muito complicado.

Como é a seleção desses parceiros?

Quando eu tenho um transporte específico como é o nosso caso, geralmente sou eu que busco esse parceiro. Eu participo de fora vou em reuniões seminários em que eles estão eu pesquiso com as outras empresas para saber como é que tá a reputação deles. Então a gente faz tudo né, eu acho que as empresas principalmente a área logística precisam parar com esse negócio de tentar esconder e querer ser dono dos operadores logísticos a gente tem que trabalhar juntos a gente tem que se juntar para conseguir desenvolver esses caras e ajudar esse mercado crescer.

E quais são os principais critérios para escolher esse cara?

Ele tem que ter uma estrutura, tem que ter segurança tem que ter frota, e ele tem que ter um encaixe de custos dentro do que eu posso pagar para poder ser escolhido.

Existe alguma relação do seu cliente com essa escolha?

Ah com certeza, o cliente é a base de tudo então a gente tem que pesquisar como esse parceiro trabalha quem ele até hoje como ele atende o mercado fazer sempre esse estudo, que regiões ele atende como ele atende.

E entre esses critérios aí qual que é o mais importante na hora de escolher por um ou por outro?

Ah meu cliente.... sempre com certeza, é sempre o que eu vou dar mais ênfase sempre, mas se eu não tiver o melhor frete, não estou atendendo a expectativa do cliente, e isso implica em buscar o melhor custo.

Existe algum contrato com esses prestadores?

Ah com certeza.. temos.... e uma vez feito o contrato a gente tem várias cláusulas, umas cláusulas básicas de nível de atendimento.

Existe alguma forma de controle desse nível desempenho?

A gente faz reuniões mensais que a gente faz com cada prestador e mostra para eles quais são os indicadores que eles tem que melhorar como eles podem fazer para melhorar como foi a performance deles durante o mês. Mostrar para ele quais foram os itens que ele acertou até para ele saber no que que ele é bom isso é feito através de reuniões mensais com cada parceiro explicando e mostrando, porque na maioria das vezes eles não sabem onde estão falhando.

Tem mais alguma coisa além da reunião mensal tem alguma ferramenta?

Tem a ferramenta desempenho, os gráficos mostram os desempenhos deles e nas reuniões vamos trabalhar em cima desses gráficos para mostrar se ele tem um desempenho bom ruim e

a gente acompanha diariamente isso e a gente durante o mês vai dando feedback para eles diariamente.

Existe alguma integração com integração com eles?

Tem integração cultural que eu te falei que eles tem que entrar que saber que eles fazem parte do negócio e a integração sistêmica, que é a integração do sistema dele com o meu para a gente ter acesso a todas as informações que são importantes para a gente, informações que ajudam a gente controlar todo ciclo do pedido desde que ele entra até quando ele sai.

Tem algum custo essa integração sistêmica?

Não. Geralmente, você tem esses temas que se falam para transferir os dados isso não tem um custo alto. Hoje tem muitas empresas que buscam a tecnologia, e hoje o custo ele tem que ser otimizado a gente tem ferramentas mais que ajudam a gente no controle diário não sistemas que fazem previsões ontem indicadores que a gente não vai precisar usar.

Entrevistado 9

Como está estruturada a sua área de logística aqui na empresa?

Aqui é separado em armazém e os transportes. O armazém é responsável pelo estoque separação e armazenamento e os transportes responsável pela entrega a seleção dos transportadores até a entrega do consumidor final.

A gente tem também na logística parte do armazém, da expedição e do faturamento e a área de suprimentos que também se cuida dos níveis de estoque tem um time menor que cuida destas tarefas do dia-a-dia.

Dentro dos transportes a gente tem duas sub-áreas que é o planejamento e a outra área que a execução esse time de execução é quem tem contato com os nossos parceiros que verifica quais os parceiros tem estrutura para atender nossa demanda. E o time de planejamento entra mais na questão da negociação com os parceiros principalmente para redução de custo e área de execução tem aí a questão de fazer as cotações os orçamentos dos fretes com os nossos parceiros.

A gente tem uma área também que faz toda gestão da informação que garante que a gente tem a informação bastante apurada sobre as entregas para que a gente tem a visibilidade interna e também passe para o nosso cliente a gente também tem uma parte que faz todos os controles, principalmente os controles financeiros porque tudo isso gera custos. Então essa área fica responsável por auditar os pagamentos os recebimentos as entregas antes de mandar para o financeiro da empresa.

Ah e pessoal da execução também controla a performance dos nossos parceiros, acompanha os SLAs operacionais que a gente combina com eles que está em contrato e também mede a experiência de compra do nosso cliente são essas as atividades de transporte.

Entre essas atividades da logística que você citou qual dessas você acredita que seja mais importante?

Olha todos os olhos são muito importantes mas eu acho que se é para eu citar uma eu diria que é a gestão e execução da entrega garante que o produto vai chegar para o cliente, então a gente oferece nossos produtos aí em nível nacional claro que a gente tem que garantir a entrega. Essa parte é muito importante porque tem até um planejamento de como vai ser executado e

auxilia as outras áreas a tomarem suas decisões porque envolve o prazo de entrega o custo do frete que vai ser oferecido para o cliente.

E como é que você faz para fazer esse controle aí no *e-commerce* dessas atividades de logística?

Hoje a gente tem uma gama de informações bastante alta, de KPIs que subsidiam a gente com muitas informações.

Mas eu acho que tem um ponto vital que é o Tms, o sistema que faz o gerenciamento do transporte e garante a visibilidade das informações e ajuda a gente a saber se a gente tá tendo retorno que a gente espera então o TMS é o nosso ponto vital.

E na sua opinião qual a principal motivação para você fazer esse controle?

Eu acho que falando do planejamento da demanda para a gente poder se programar e poder executar a entrega de forma correta eu acho que é muito importante então é a principal motivação.

E outro ponto é consegui selecionar os melhores parceiros que têm um custo competitivo que vão trazer uma experiência boa para o cliente, não só a experiência da compra, o prazo e o frete é hoje também que o cliente olha diretamente.

Eu acho que da parte de controle financeiro eu acho que a acurácia é do que a gente está executando e da segurança para tomada de decisão com relação aos processos. No final o que a gente quer é que o cliente nos enxergue como sendo uma loja que tem um preço justo mas que tem um frete e um prazo competitivo. No final das contas é a forma que a gente tenta agradar o cliente.

Existe alguma relação do atendimento ao cliente, satisfação ou experiência com esse controle tudo que vocês fazem na área logística?

Existe uma relação porque se no final das contas se o cliente não é bem atendido, a gente a não vai ter a recompra e aí a gente não vai ter bons resultados financeiros.

Como a gente precisa ter o custo sempre reduzido na operação de *e-commerce*, quando a gente consegue reduzir custo na operação, isso chega no cliente, e a gente vê pelo preço do frete que é uma variável muito importante pro nosso cliente e interfere totalmente no nosso volume de vendas.

Quais são os principais fatores que fazem o cliente comprar no seu site?

Eu acho que é principalmente o prazo adequado, quando ele vai comprar ele quer receber logo para poder usar o produto logo e tem um custo acessível o preço que não seja fora do normal é isso que vai trazer uma experiência positiva para o cliente.

Na sua opinião essa percepção do cliente essa relação com a logística com transporte engloba todo o mercado de *e-commerce*?

Ah com certeza todo mundo sabe que é só fatores decisivos para o cliente.

Dentro das atividades logísticas que vocês executam qual que é a mais importante porque?

Eu acho mesmo que o mais importante é garantir a distribuição de produto, ou seja, que o produto vai chegar no prazo correto sem avaria na casa do cliente.

Dentre as atividades de transporte quais são as principais que vocês desempenham?

Olha eu acho que tem as questões das parcerias a nível nacional e isso envolve um bom planejamento e a comunicação com esses parceiros para que eles se preparem para atender essa nossa demanda.

Eu acho que uma boa contratação desses prestadores dessas empresas de transportes que a gente contrata e um bom monitoramento da execução uma acurácia bastante eficiente da troca de informações e o controle que tem o time de execução que faz toda a verificação dos pedidos que estão aberto se tá no prazo está no prazo e a parte de controle financeiro que é basicamente monitora se a gente tá gastando aquilo que a gente planejou.

E quais são os requisitos básicos para você conseguir desempenhar bem essas atividades?

Basicamente conseguir as informações que a gente precisa, pegar os reports Real Time que essas informações sejam apuradas e auxiliem a gente para tomada de decisão rápida.

Qual que é a importância do transporte na empresa como um todo?

O transporte é essencial porque ele vai fazer um produto chegar na casa do cliente, sem esse produto não chegar na casa do cliente a gente não tem um bom estado financeiro então não adianta nada ter a mercadoria, então essa é a principal importância do transporte na é que ele está na nossa estratégia.

E o cliente percebe toda essa preocupação de vocês com transporte?

Com certeza a gente vê que tem uma alta sensibilidade quando a gente mexe em um, ou mais de um desses fatores, como o prazo preço a gente vê diferença significativas na venda, na conversão.

E eu acho que a área de transportes tem também uma responsabilidade que acaba sendo um ponto de contato com o cliente que é basicamente o único contato que a gente tem um cliente na ponta.

Existe alguma forma de vocês medirem essa percepção do cliente?

Tem a gente tem o nosso SAC que recebe as ligações dos nossos clientes eles ligam querendo saber quando eles vão receber porque o nosso frete está caro.

Tem também a questão da operação quando a gente tem alguma deficiência na operação a gente percebe que as vendas caem, os prestadores também acabam trazendo muitas informações para gente do cliente sobre a logística que são um dos canais que acabam passando para gente essas informações, mas eu acho que o principal canal é a sensibilidade à venda quando a gente tem preço de frete e prazos mais competitivos, a gente percebe que a performance melhora.

Na sua opinião qual que o principal é o grau de importância do cliente comprar um produto no seu site?

Eu acho que é preço frete, por conta dos comparadores.

Eles fazem muita comparação de preço em lojas diferentes com relação a custo e prazo e também eles também conseguem ver as reclamações no Reclame Aqui, então a gente acha que esses são os indicadores que a gente tem sobre o que ele mais importantes.

Qual o principal fator que se leva a fazer o controle do gerenciamento do transporte?

Acho que é a venda, porque ela depende de execução do serviço e obviamente chegar no custo adequado, com preço de frete mais competitivo que o mercado está oferecendo. Então a gente sabe que tem que oferecer aí o melhor prazo e melhor frete para conseguir fazer a venda acontecer.

Existe alguma forma de medir o desempenho das atividades logísticas ou especificamente de transporte?

A gente tem relatórios com diversos SLAs operacionais que medem perda para saber se o caminhão tá andando de acordo com prazo, a gente tem os acordos de entrega com os nossos parceiros e a gente consegue ver todos os indicadores Real Time no nosso sistema. e tem também o planejamento que vence tudo o que aquilo que tá acordado com os parceiros tá sendo cumprido, os custos se estão dentro do planejado.

Na sua visão qual que é o papel da importância de fazer esse controle de gerenciamento?

Acho que é uma questão de visibilidade e competitividade. Para a companhia saber o que de fato está acontecendo e é importante que seja feito um bom gerenciamento logístico. Além de ser crucial para tomada de decisão, conseguir tomar decisões operacionais corretivas rápidas e principalmente para a empresa saber se de fato o resultado financeiro, a margem e o lucro planejado vão ser aqueles mesmos que ela estava esperando, se vai acontecer mesmo, vai depender muito se a logística vai conseguir entregar.

Quais são os principais custos logísticos nas empresas?

Até a parte compras do nosso produto a parte de transportes a parte do CD, o custo de armazenagem o custo da área e a mão de obra no CD... é tudo custo de distribuição que é a contratação das transportadoras.

Vocês fazem algum tipo de separação do que que é custo despesa gasto?

Sim a gente tem algumas diferenciações a gente tem algumas quebra a gente ver um pouquinho mais um detalhe por exemplo aqui no transporte o custo do frete os nossos custos de mão-de-obra não são custos eles entram na linha de despesa, do armazém da área de suprimentos entra como custo.

Você utiliza algum modelo de custeio?

A gente tem um TMS que faz do gerenciamento de custos a classificações diferentes a controladoria do P&L que caracteriza a todos esses custos despesas.

Dentro das atividades aí da logística quais são os principais custos que vocês têm?

Ah é o frete e a distribuição.....Porque por exemplo tem regiões que chegam até seis pontos de parada até o produto ser entregue na casa do consumidor final.

Existe alguma iniciativa de minimizar seus custos de transporte?

A com certeza faz parte de uma rotina diária nossa ter um bom planejamento, avaliar também os parceiros identificar as oportunidades e ter uma boa comunicação com os transportadores.

A nossa área de planejamento, vai garantir para o transportador a nossa demanda para ele não ficar inseguro e acaba aumentando a nossa tabela de frete por conta do risco da gente não conseguir entregar a demanda para ele... então nosso planejamento é muito apurado para minimizar esse risco.

A gente faz também algumas ações de pular algumas etapas e procura se ter contato direto com motorista para conseguir resolver os problemas que aparecem mais rapidamente e assim evitar o custo por exemplo de uma logística reversa.

Tem alguma relação dos transportes com a estratégia da sua empresa?

Tem sim porque impacta muito nos custos, então impacta na nossa competitividade no mercado.

Existe alguma relação do nível de serviço dessas transportadoras com o cliente? o quê que vocês mais priorizam?

Com certeza você tem que ter uma relação de qualidade versus custos.

Nem sempre o barato é o que vai nos atender melhor a gente costuma sempre buscar lógico o menor custo mas quando a gente vê que a qualidade do serviço não é adequada que não tá dentro daquilo que a gente espera ou aquilo que vai de fato fazer atender bem, o cliente a gente vai atrás escolher os parceiros um pouco mais caro mas que consiga trazer essa qualidade então entre o custo e a qualidade da experiência do cliente como tá a influência do mais no consumidor é atualidades vem primeiro lugar.

Como vocês trabalham com essa alternativa sair de equilibrar custo versus qualidade?

Acho que é ter um bom relacionamento, uma boa comunicação com os fornecedores mostrar as informações para eles para que eles consigam se preparar para atender a gente bem tentar reduzir as gorduras dos custos enfim e reduzir as gorduras dos custos é a precificação tem um preço bem competitivo.

Mesmo com esse equilíbrio na sua opinião o que que pesa mais como fator decisivo ao cliente ou custo?

Em primeiro lugar é sempre o cliente a satisfação do cliente ser bem atendido aí depois é que a gente tem que ir mitigar e atrás dos custos.

Você comentou que as atividades logísticas são terceirizadas né de transporte a terceirizada?

A gente então predomina terceirização por que para atender todo Brasil você teria que ter uma estrutura muito alta muito cara e tem um volume muito grande e a falta de experiência como embargador também não facilita.

A gente tem em São Paulo uma operação que a gente chama de própria mas não é totalmente própria que faz toda a gestão movimentação da carga dentro do CD é nossa e a gente contrata micro empresa de transporte que é uma empresa de uma pessoa só que o motorista que tem o carro dele e a gente opera como se fosse uma transportadora e aí a gente tem o nosso sistema de gestão a nossa tabela de frete que a gente negocia, negocia com o motorista a gente coloca um aplicativo no celular dele e a gente consegue ver isso no time para ver qual que é o serviço que está sendo executado a gente tem um misto dos dois.

Mas o que que é maior e terceirização ou essa operação que você fala que é próprio?

É a terceirização com certeza.

Na sua opinião o que é a terceirização?

Bem hoje o nosso core business não é fazer o transporte né, é vender. Por isso que eu tenho uma empresa terceirizada que vai dar continuidade no processo e garantir que o produto vai ser entregue para o cliente final. Então por questões tanto de core business mas também de estratégia, porque é muito difícil você conseguir fazer uma estrutura própria é muito caro.

Na sua opinião é simples ou difícil terceirizar o transporte?

Olha eu diria que não é simples terceirizar porque existem diversos fatores que implicam no custo mas eu acho que dentro disse a principal vantagem a gente ter uma abrangência nacional a terceirização nos possibilita atender todo o Brasil. Além disso a terceirização possibilita que a gente consiga oferecer um custo justo com prazo bom rápido porque transportadora ele tem muita demanda ele não trabalha só para gente e eu não tenho uma demanda para conseguir entregar para todo mundo então ficaria muito caro. E assim quando a gente vê e compara com essa operação que eu falei para você que é meio próprio mas que tem um motorista que trabalha só para a gente ter o contato direto com o motorista que ele vai na empresa que a gente tem o aplicativo a gente consegue controlar melhor as informações tem alguma curiosidade melhor e o nível de atendimento para o cliente é maior é bem melhor do que a transportadora terceirizada isso é real quando a gente faz essa comparação a gente enxerga isso porque com a transportadora o produto ele tem diversas paradas também antes de chegar no consumidor final e a gente acaba perdendo informação no meio disso.

Você enxerga algum risco na terceirização?

O fato da gente acabar perdendo o controle e não entregando do jeito que gostaria e eventualmente o cliente pode não fazer a recompra .

Realmente a terceirização compensa na questão do custo vocês tem alguma forma de medir?

Quando a terceirização ela é bem controlada a gente sabe que a gente vai ter uma redução de custo significativa porque a gente sabe que o cara tem que escala que ele vai conseguir atender a gente e isso reflete na nossa operação financeira. Mas se fosse para escolher a pra ter todo controle da operação que seria tendo frota própria... que a gente tem, mas não tem, como o caso que te expliquei, que não é própria porque o caminhão o carro na verdade ele não é nosso ele é do nosso parceiro só que ele só trabalha para gente e a gente consegue acompanhar esse cara mais de perto a gente consegue doutrinais cara dentro do nível de atendimento que a gente quer

que te tenha com as transportadoras já é mais difícil só que esses caras. Eles não conseguem entregar em todas as regiões quando precisa distribuir em todas as regiões ou fazer um volume maior tem que ser a transportadora não tem jeito mas também é assim esse terceirizado não deixa de ser um prestador também.

Como que você seleciona os prestadores?

A gente procura alguns mas a gente também é muito procurado, a gente tem uma metodologia que procura entender esse transportador atua com os critérios que a gente dá valor então a gente vai lá e pesquisa as esse cara tem um bom nível de serviço, qual que é o custo dele, se tem muito problemas de avaria e tem as transportadoras que nos buscam também, e esses caras eles acabam saindo melhores as vezes eles não são especializados para o nosso tipo de produto só que a gente acaba fazendo os testes e desenvolvendo esse cara e a gente tem o resultado muito melhor

Tem algum custo esse processo seletivo ou para o prestador?

Não hoje não tem mais uma troca de informações é mais a questão da dedicação do tempo do nosso time né....Se fosse para colocar um custo a isso tempo de análise e o tempo de negociação.

É difícil é fácil escolher o prestador quais são os critérios que vocês usam?

Tem alguns critérios eu já falei que é buscar o preço no mercado procurar entender como que esse prestador trabalha a performance da entrega deles e a performance adequada a gente chega também a trocar informações sobre custos e prazos porque são os principais critérios.

E aí passava seus critérios é o que nos faz tomar decisão de manter ou não a gente chega a fazer experiências de contratar um prestador e ficar 10, 15 dias e tem uma experiência ruim e já cortar e a gente fez uma experiência de ter tido um prestador bom e manter.

É importante também, a questão que a gente avalia abrangência, se ele atende as regiões que a gente precisa, se o custo se ele oferece é o custo que a gente pode pagar e o prazo porque se ele demora para entregar a gente sabe que muito impacto na venda então tudo isso é muito estratégico.

Existe alguma relação do cliente com a escolha desse prestador?

Olha eu acho que tem uma relação porque um consumidor que ele vê o custo do frete e o prazo de entrega.... então se a gente fizer a escolha errada o cliente vai e não vai ficar satisfeito.

E na sua opinião qual que é o fator preponderante para você escolher o parceiro?

Primeiro lugar ele tem um bom histórico de entrega e depois um custo o curso adequado.

Com relação à contratação propriamente dita como que funciona?

A gente primeiro faz a validação de todas as informações do prestador a gente pode fazer em monte de documentação para ser validado pela nossa área fiscal e eles fazem uma análise para ver se o prestador não tem uma dívida de impostos se ele contrata direitinho se ele não tem um monte de processos, e aí depois da validação do fiscal do financeiro a gente tem contrato padrão. A gente não tem exclusividade com nenhum parceiro e a gente busca trabalhar com dois parceiros pelo menos em cada região para poder gerar uma competitividade entre eles.

Existem cláusulas que influenciam no nível de serviço?

Tem os SLAs da qualidade tem um custo também que ele tem que cobrar dentro daqueles 12 meses e tem as cláusulas de performance de entrega de logística reversa avaria troca de informação ele tem que passar as informações para a gente e por isso diariamente eles são analisados.

A gente tem uma pessoa que faz só isso e análise de indicadores a gente tem pessoas responsáveis em cada Regional, pelas análises de indicadores que vão estratificado informações e mostrar para eles estão acima adentro ou abaixo do que foi acordado.

A gente dá um período para o cara se adaptar a gente sabe que ele não vai conseguir cumprir todas as SLAs acordada rapidamente de uma vez só tem um período de adaptação e a gente vai acompanhando para ver se ele está atingindo.

Tem algum custo fazer todo esse acompanhamento esse controle?

Diretamente não a gente tem uma área aqui de BI e TI bastante robusta que traz bastante informação para gente.

Tem algum tipo de processo de integração entre vocês e o prestador?

Tem sim acho que esse é um ponto estratégico para uma empresa de comércio eletrônico, porque é uma integração bastante ativa até através TMS que a gente faz a integração das informações com o prestador. Esse processo quando ele está bem para metalizado ele é fácil.

Tem algum custo essa integração?

Tem o custo direto de ter um servidor para conseguir fazer essa troca de informações tem o próprio curso do sistema que é o TMS, e os custos com a equipes de TI que ajuda a gente com essas informações.

E quem paga esse custo?

Somos nós.

Como que vocês se relacionam com os prestadores?

Assim a gente tem uma troca diária, alguns meios de comunicação de alguns KPIs que são importantes, por exemplo a entrega faturamento. A gente entra em contato com eles também para tentar entender se eles estão passando por algum problema quando eles estão entregando o nível de serviço baixo. Isso por e-mail por telefone. Semanalmente a gente também manda e-mail sinalizando e consolidando os KPIs analisados durante aquela semana que passou. A gente tem também uns robôs que disparam esses e-mails semanalmente para os prestadores e indicando os KPIs como e como que está o desempenho deles e depois da nossa equipe faz o follow-up se receberam se eles estão entendendo que que eles estão fazendo para melhorar.

Qual a importância da seleção e da escolha desse prestador para empresa?

Totalmente importante né principalmente pela nossa credibilidade com o cliente de cumprir os prazos de entrega a qualidade de nível de serviço manter a qualidade no atendimento e também os processos gerados.

Também a gente vê por exemplo que em algumas regiões quando o prestador não tá indo bem o índice de reclamação do cliente aumenta bastante e a venda cai então a gente sabe aí que não é só o custo logística em si mas o custo que ele vai gerar com mau atendimento. Mas por outro lado quando a gente tem uma boa qualidade, o custo reduzido e isso gera mais receita para gente.