



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

JOSÉ RENATO FAZANO LEONE

**GESTÃO ESTRATÉGICA EM LOGÍSTICA COM ÊNFASE NO E-
COMMERCE**

Assis
2016

JOSÉ RENATO FAZANO LEONE

GESTÃO ESTRATÉGICA EM LOGÍSTICA COM ÊNFASE NO E-COMMERCE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do município de Assis – FEMA, como requisito parcial a obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: José Renato Fazano Leone.
Orientador: Prof. Luiz Antônio Ramalho Zanoti.

Assis
2016

FICHA CATALOGRÁFICA

L579gLEONE, José Renato Fazano.

Gestão estratégica em logística com ênfase no e-commerce/ José Renato Fazano Leone. -- Assis, 2016.
39p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA

Orientador: Ms. Luiz Antônio Ramalho Zanoti.

1. Logística 2. Estratégica3. E-commerce.

CDD: 668.78

GESTÃO ESTRATÉGICA EM LOGÍSTICA COM ÊNFASE NO E-COMMERCE

JOSÉ RENATO FAZANO LEONE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do município de Assis – FEMA, como requisito ao Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: _____

Analisador: _____

Assis

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de conclusão de curso a todos docentes e profissionais que se familiarizem com o assunto, este trabalho é de grande valor, pois é um assunto que está ganhando grande proporção com o desenvolvimento avançado da tecnologia que é o E-commerce. Tenho certeza que as informações e conclusões passadas serão de grande proveito e conseguirão dar uma base aos futuros profissionais que irão ingressar no mercado.

AGRADECIMENTOS

Sinto-me privilegiado e agradeço o apoio de meus amigos, colegas de trabalho e autores citados que de alguma forma influenciaram no resultado final deste trabalho, desde incentivos a informações relevantes que me fizeram a aprender mais sobre o assunto que mais me cativou durante o curso de Administração.

À minha família por ser meu alicerce e me apoiar em todas as decisões que foram tomadas em minha vida, em especial à minha mãe Patrícia Barbosa Fazano que nunca mediu esforços para me educar, e encorajar para a busca de novos desafios. Ao meu irmão João Avanço Fazano Neto que sempre foi um conselheiro para trilhar o caminho correto como homem. E em especial aos meus avós João Avanço Fazano e Marinalva Barbosa Fazano que me criaram de maneira pura e sincera, estas pessoas sempre serão lembradas, pois seus ensinamentos estão traçados em meu caráter como cidadão.

Ao meu orientador, Prof. Luiz Antônio Ramalho Zanoti pela confiança depositada para realização deste trabalho. Seu estímulo e ensinamentos contribuíram para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

Educação é a arma mais poderosa para mudar o mundo.

Nelson Mandela

RESUMO

O presente trabalho pretende relatar pontos estratégicos para se estruturar uma gestão saudável e de sucesso na logística empresarial, com ênfase no E-commerce, que é o canal de venda que mais cresce na atualidade. O E-commerce está traçado paralelamente à história da logística global e ao seu surgimento, até seu desenvolvimento nos dias atuais. A cadeia logística é especificada desde o armazenamento até o recebimento do produto ao cliente e relatado pontos de pós-venda que apresenta ligação com a Logística. Diante destes pontos o foco do trabalho é expor estratégias para redução de custos e melhoria de performance, para proporcionar a obtenção de processos saudáveis e de excelência para a organização.

Palavras chave: Logística; Gestão Estratégia; E-commerce.

ABSTRACT

The present work describes strategic points to structure a healthy management and successful business in logistic, beside emphasis E-commerce which is the fastest way to target public nowadays, this traced to the historical of global logistical and the appearance of the E-commerce. The logistic chain is specified from the storage to the receipt of the product to the customer and reported points aftermarket that has a connection with the logistics. Given these points the focus of the work is to expose strategies to reduce costs and improve performance with the aim of obtaining healthy processes and excellence for the organization.

Keywords: Logistics; Strategic management; E-commerce.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
B2G	Business to Government
BI	Business Intelligence
BSC	Balanced Scorecard
C2C	Consumer to Consumer
CCQ	Círculo de Controle de Qualidade
CIF	Cost, Insurance and Freight
CLM	Council of Logistics
ERP	Enterprise Resource Planning
FOB	Free on Board
TMS	Transportation Management Systems

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Informações do relatório E-bit WebShoppers 2015.....	21
Figura 2: Indicador de frete da Empresa fictícia “XXX” em 2015.....	32
Figura 3: Indicador de performance da Empresa fictícia “XXX” em 2015.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. HISTÓRIA DA LOGÍSTICA GLOBAL	14
3. ORIGEM DO E-COMMERCE	18
3.1. DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE	19
4. ARMAZENAGEM	23
4.1. DISTRIBUIÇÃO AO MERCADO.....	25
5. GESTÃO ESTRATÉGICA	27
6. ESTUDO DE CASO	31
6.1. A EMPRESA.....	31
6.2. INDICADORES.....	32
6.3. ESTRATÉGIAS.....	33
6.3.1. Software	33
6.3.2. Infraestrutura	33
6.3.3. Pessoas.....	34
6.4. CONCLUSÃO	36
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
8. BIBLIOGRAFIAS	38
9. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS	39

1. INTRODUÇÃO

A partir do avanço da globalização no mundo dos negócios, o aumento da concorrência tornou a competitividade fator chave em cativas o cliente e obter o sucesso. Com isso visualizamos que o Mercado do *e-commerce* está crescendo a cada dia. No Brasil seu desenvolvimento ainda é recente, teve início no ano de 2.000, e após seu surgimento este mercado cresceu 1.000% de 2001 a 2007.

Contudo este mercado que fatura bilhões todos os anos, requer uma empresa organizada e com processos bem definidos para a melhor venda e cumprimento do prometido ao seu cliente, este é o grande problema verificado nas empresas atuais, o desenvolvimento e as estratégias logísticas. Verificando estes pontos fracos, algumas estratégias para o desenvolvimento serão explicadas na teoria para que se aplique na prática. Para que esta empresa consiga o sucesso, cativa seus clientes e cumpra com o prometido deve haver harmonia entre todos os departamentos, porém neste canal de venda o que a determina é o prazo de entrega, informações claras ao cliente e cumprimento da data prometida na entrega.

Portanto, a logística deve ser observada de perto, as grandes empresas do *e-commerce* vendem seus produtos com frete grátis, ou seja, além de realizar a entrega ao cliente no prazo determinado deve-se contratar e auditar com terceiros ou ter sua frota própria.

Logística é muito além da entrega ao cliente, pois ela está presente desde o recebimento da mercadoria, armazenagem do produto final em seu estoque, realizar o *picking*, despacho da mercadoria ao operador logístico, acompanhamento da entrega até o cliente final e auditoria de todo este custo.

Para este estudo foram traçados objetivos com a intenção de explorar o universo temático proposto, o da gestão estratégica em logística, com ênfase no *e-commerce*.

Tem-se com objetivos gerais a exploração que percorrerá o caminho dos conceitos de gestão estratégica, gestão em logística, logística no ambiente de *e-commerce* e um novo conceito de logística.

O objetivo específico visa apresentar a logística atual com novos conceitos e práticas, com novas estratégias para atender o *e-commerce* que é um novo canal de venda, porém um dos mais lucrativos e que em alguns ramos estão na contra mão da economia atual.

A escolha pelo tema dá-se pela indagação sobre como a globalização e tecnologia estão em ascensão no universo mercadológico e, diante disso um novo mercado como o *e-commerce* deve ser estudado para poder descrever como o mesmo funciona.

2. HISTÓRIA DA LOGÍSTICA GLOBAL

Desde épocas antigas já se fazia movimentações que se caracterizam como logística, se iniciando nas guerras em que um exército dependia de suprimentos, equipamentos médicos e força bélica para o combate em campos inimigos. Larrañaga (2003, p.31) define logística como:

“a palavra logística tem origem no verbo francês *loger*, que significa alojar e que era utilizada para identificar o abastecimento militar de grandes exércitos com tudo o que era necessário para a batalha na linha de frente, longe de suas bases e recursos.”

Como o autor relata, a palavra é de origem francesa, onde havia as maiores batalhas pelo território europeu.

Também, naquele tempo, havia muita dificuldade na oferta de produtos básicos e a armazenagem precária, um exemplo disso é a estocagem de produtos perecíveis, que só podiam permanecer guardados por prazos muito curtos, com isso os grandes centros começaram a se formar a fim de se utilizar dos produtos onde eram produzidos, porém mais adiante com o desenvolvimento das indústrias e técnicas mais sofisticadas de armazenagem aumentou a demanda pelo transporte para aumentar a oferta do produto.

Nesta época com a precariedade de todo o processo de produção, armazenamento e distribuição dos produtos não havia ainda estratégias traçadas para a compreensão e melhor utilização da logística. O produto era produzido para um consumo rápido, essa produção era feita próxima a demanda, pois não havia o armazenamento correto e a distribuição extremamente defasada para a época. “Nessa fase de maturação dos mercados pouco se pensou em estratégia associada aos negócios, a escassez de compreensão do funcionamento e das leis de mercado,

também em formação, não demandava o conhecimento estratégico. ”(DECOURT et al. 2012, p.18)

Decourt et al, (2012, p.19) confirma que as batalhas travadas, foi o que desencadeou novos pensamentos “A II Guerra Mundial foi de essencial importância para o pensamento estratégico, tanto no âmbito empresarial quanto no militar, porque tornou decisiva a questão de alocação de recursos, nem sempre disponíveis com facilidade no momento necessário. ”Portanto, com o passar dos tempos e novamente com confrontos militares durante a II Guerra Mundial, ocorreu que todos os conceitos já visados foram focados e direcionados para as empresas, desde alocação de produtos e matéria-prima, quanto na distribuição deles ao mercado para consumo, tanto em momentos necessários de demanda, quanto para aprendizado na produção. Assim, iniciando o desenvolvimento da logística e cadeia de produção que começou a ser mais estudada com estratégias e técnicas.

Conforme exposto, o diferencial para se repensar em todo o processo foi a influência da logística militar que proporcionou aprendizado e serviu de exemplo. E pós II Guerra Mundial houve o avanço tecnológico extremamente rápido, proporcionando aos consumidores a serem mais críticos sobre a compra de produtos independente de qual seria. Assim, fazendo com que as indústrias, executivos e administradores da época repensassem a forma como eram ofertados seus produtos, quanto a custos e qualidade.

“Alguns fatores que ajudaram nesse período foram a alteração dos padrões e atitudes de demanda dos consumidores, a pressão de custos sobre as indústrias, os avanços na tecnologia de informação e a influencia da logística militar.”(LARRAÑAGA, 2003, p.36)

As empresas começaram a praticar estratégias para seu desenvolvimento, assim aprofundando no assunto de toda a cadeia (produção, armazenagem e distribuição) e percebendo que não se tratava apenas de sua empresa, como cita Larrañaga (2003, p.31):

“Na década de 80, as empresas estavam mais abertas a pensar nos componentes logísticos, tais como fornecedores, compras, administração de materiais e distribuição física em forma isolada, do que no processo do qual aqueles componentes eram parte.”

Ou seja, foi revisada totalmente a forma de pensar e trabalhar, visando a maior agilidade em que os departamentos conseguissem interagir um com o outro.

Assim, iniciou-se a busca incessante por estratégias cada vez mais elaboradas para o melhor atendimento aos clientes, os investimentos em países desenvolvidos e subdesenvolvidos que produziam em massa. Porém, verificando que o aumento do estoque em seus armazéns não era produtivo e não gerava lucro as empresas, pois se a demanda por um produto for grande haverá a produção em escala, mas o mesmo não ocorre com um produto em que possui pequena demanda. Com o acontecimento destes casos aumentou o estudo acadêmico sobre o assunto, para a redução de custos desnecessários e melhoria da qualidade.

Mesmo hoje com tantas estratégias visadas para melhorar o atendimento aos clientes, podemos relacionar que a competitividade de todos se aplica a sobrevivência das empresas que sofrem cada vez mais pressão da demanda, ela que geograficamente é difícil de ser atendida com 100% de eficiência e eficácia, principalmente em algumas regiões do país sobre alguns produtos. Assim, o aumento de parcerias das empresas aumentou, mesmo sendo uma troca de informações em fóruns ou até mesmo organizações do mesmo ramo se juntando para conseguir o crescimento das mesmas.

“Embora a batalha pelo cliente nas linhas de frente dos negócios não seja uma atividade bélica, ela é um teste para a sobrevivência das empresas

submetidas a grandes pressões no ambiente competitivo de hoje.”
(LARRAÑAGA, 2003, p.31)

Desde o início da história sobre a logística global e até os dias atuais, podemos definir logística, segundo Larrañaga (2003, p.32):

O CLM¹acunhou a seguinte definição:

Processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficiente e eficaz em termos de custos, dos bens, serviços e informações relacionadas, desde a origem até o consumidor, com o objetivo de obedecer as exigências dos consumidores.

O ponto focal é que tudo se resume no atendimento ao cliente da melhor maneira possível, com entrega do produto ao mesmo da mesma forma que sai da indústria.

Assim, pode-se considerar que para as empresas que fabricam e/ou distribuem produtos, a logística é o processo-chave dos negócios para entregar serviços aos consumidores.

Segundo Larrañaga (2003, p.34):

A logística é vital para a economia e para a empresa, sendo ainda um fator fundamental para incrementar o comércio regional e internacional. Sistemas logísticos eficientes e eficazes, ao permitir a redução do custo final dos produtos, significam um melhor padrão de vida para toda a sociedade.

Portanto, podemos confirmar que a logística é um processo extremamente importante para a empresa, que se deve haver total atenção em providenciar o melhor atendimento ao cliente e consiga reduzir ao máximo o custo de toda a cadeia logística para a empresa.

¹ CLM: Council of Logistics Management.

3. ORIGEM DO E-COMMERCE

Com o início da internet em plena Guerra Fria, com objetivos militares e em seguida como meio de comunicação acadêmico, usada por estudantes, professores principalmente nos EUA, que trocavam ideias e descobertas. Não se tinha a noção da proporção que iria tomar como nos dias atuais, porém o equipamento era muito caro para se obter naquela época. E mais adiante foi notado que poderia ser utilizado como apresentação e vendas de produtos, pois sua expansão não tinha limites e todas as pessoas conectadas nacionalmente e internacionalmente iriam visualizar. Teve seu avanço com a globalização que tornou a troca de informações rápida em todo planeta e podemos defini-lo como a canal de venda mais atual hoje em dia. “A partir de 1994, as possibilidades de negócios na web foram plenamente percebidas pelos agentes econômicos, iniciando assim uma nova fase, de cunho nitidamente comercial.”(NOVAES, 2004, p.76)

Como a internet era algo novo e que não era de acesso a todos, inicialmente pelo alto custo dos computadores e da banda larga fez com que a adesão da nova forma de comércio e pesquisas fossem lentas. Porém, aos que tinham este acesso e navegavam pelo sistema já sentia que a experiência era extremamente satisfatória por toda sua comodidade. Mas, todos previam que assim que o novo sistema e os equipamentos fossem se tornando mais acessíveis seria um sucesso, o que de fato ocorreu. Com o crescimento da demanda aumentou o número de pessoas conectadas e respectivamente assim o comércio eletrônico começou a ter influência e sentir o crescimento. No Brasil, chegou na metade da década de 90, e desde então vem acelerando a economia com seu crescimento extraordinário. “No entanto, a adesão a essa nova forma de acesso tem sido lenta, a exceção dos Estados Unidos. Até fins de 1998, menos de 1% dos lares norte-americanos que tinham acesso, a internet havia aderido a esse novo sistema.” (NOVAES, 2004, p.76)

3.1. DESENVOLVIMENTO DO E-COMMERCE

Seu desenvolvimento veio a ocorrer com o acesso barato à internet, assim fazendo com que este canal de venda seja mais “popularizado” e conhecido pelos usuários. Diante disso, foi se conhecendo este canal de venda que oferece o processo como uma empresa comum, porém via internet. Recebe pedido on-line, processa este pedido na plataforma até seu ERP², confirmar o pagamento, informar a cadeia de suprimentos que dá a ordem de compra, produz e distribui a mercadoria ao cliente. Todo este processo deve ocorrer em sintonia e rápido, para o melhor atendimento e satisfação do cliente, assim se inicia o *e-commerce*³.

“Acesso barato a internet incentiva a comunicação entre os membros da cadeia, e isso, por sua vez, melhora a coordenação no âmbito do canal, conduzindo a redução dos custos dos pedidos e a melhoria dos serviços aos clientes.” (BALLOU, 2006, p.129)

Este desenvolvimento citado trouxe grandes desafios às empresas, pois os clientes se tornaram cada vez mais críticos na compra do produto ou serviços quanto a sua qualidade, estado em que o produto era entregue, custo de frete, agilidade na entrega e principalmente confiabilidade da empresa que representaremos em gestão estratégica, o que agrega valor ao produto ou serviço prestado. Certo de que a empresa tinha uma visualização e desafio maior, pois além de seu *marketing* habitual teve que se adequar em apresentá-la confiável aos clientes na *web*. Referente às críticas dos clientes a empresa, surgiram necessidades de entender e traçar novas estratégias para o atendimento ao cliente. Segundo Ballou (2006, p.38):

Em lugar de clientes obrigados a aceitar a filosofia do “tamanho único”, hoje são os fornecedores que se veem forçados a oferecer variedade cada vez maior de produtos para satisfazer necessidades e exigências crescentemente diferenciadas dos clientes.

² ERP: Enterprise Resource Planning, Planejamento dos recursos da empresa.

³ E-commerce: Eletronic Commerce, Comércio Eletrônico.

Com o desenvolvimento, uma estratégia muito eficaz para diminuir o custo da empresa de armazenagem, foi o conceito de estoque virtual, que se denomina em ofertar um produto em sua página na *web* sem possuí-lo no estoque da empresa. Este processo é desafiante, pois ao cliente realizar a compra deste produto, já é informado seu prazo de entrega. Sendo assim, a empresa deve ser ainda mais ágil em todos os processos (compra, recebimento, distribuição), mas extremamente utilizado atualmente. Segundo Ballou (2006, p.394):

A armazenagem virtual é uma extensão do conceito do estoque virtual. Enquanto os estoques virtuais atendem as solicitações dos clientes a partir de estoques situados no sistema logístico da empresa, o armazém virtual é aquele em que nem todos os itens a venda encontram-se estocados em um armazém da empresa.

O crescimento do *e-commerce* proporcionou em seu desenvolvimento outros vários tipos de comércio além do B2C⁴ exemplo Submarino, como B2B⁵ que trata da comercialização entre duas empresas; C2C⁶ exemplo E-bay e Mercado Livre; B2G⁷ exemplo licitações e pregões feitos pela internet. E o *Market Place*⁸ onde várias empresas de determinado segmento se juntam em um único site, fazendo suas ofertas, exemplo Cnova e B2W. Além de produtos, também existe a oferta de serviços via internet, como cartórios, jornais, revistas, compra de ingressos, reservas de hotel. Ou seja, este mercado revolucionou o conceito de compra, onde podemos comprar quase tudo, rápido e receber em casa.

⁴ B2C: Business to consumer, empresa para o consumidor.

⁵ B2B Business to business, empresa para empresa.

⁶ C2C: Consumer to consumer, consumidor para consumidor.

⁷ B2G: Business to government, empresa para o governo.

⁸ Market Place: local onde se faz comércio de bens e serviços.

Segundo Haberkorn (2007, p. 39) “Além de saber quem comprou, consegue-se saber o que foi comprado, como foi realizado o pagamento, localização geográfica etc.”, este é o grande diferencial do canal de venda, pois tudo que é feito ficam documentados e registrados no sistema. Desde uma pesquisa sobre um determinado produto até a forma de pagamento em que foi executado, com estes dados pode-se ofertar produtos relacionados e com condições semelhantes ou até mais interessantes a que já foi adquirido o produto. Portanto, a tendência é só aumentar as negociações via internet. No Brasil, o *e-commerce* tomou proporções extremamente aceleradas, como podemos analisar na figura abaixo:

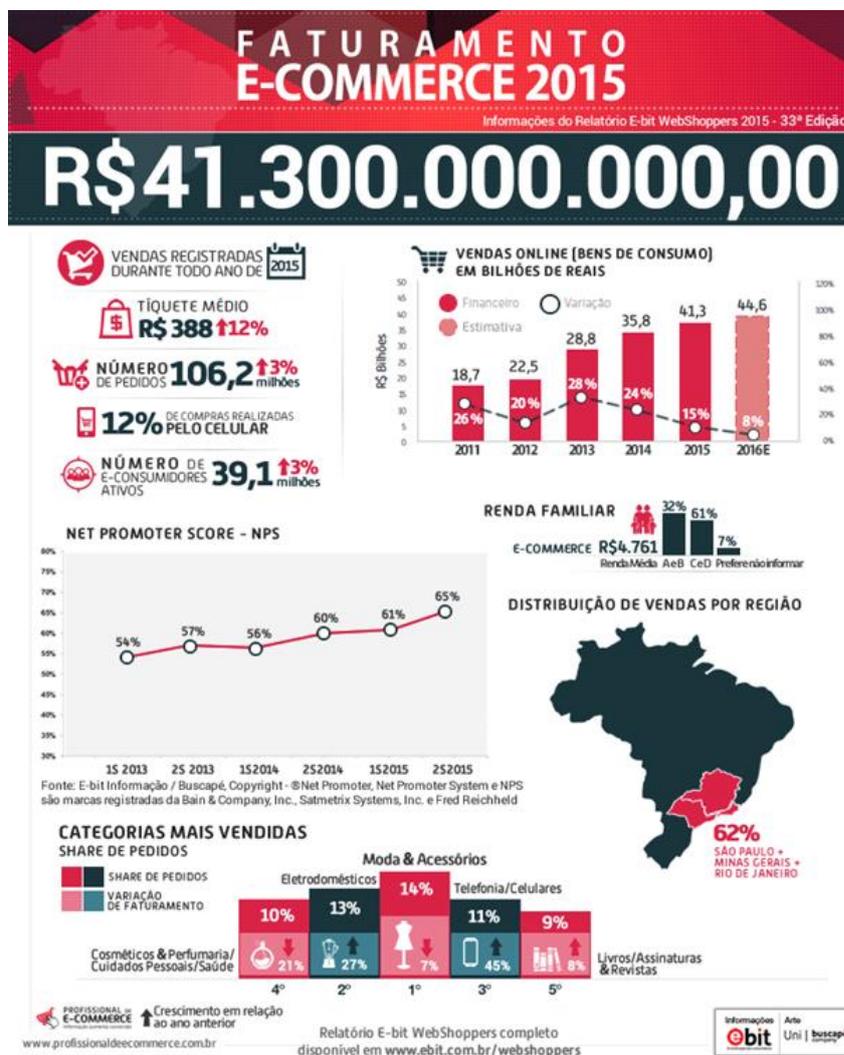


Figura 1: Informações do relatório E-bit WebShoppers 2015 – 33 Edição

Podemos analisar que o *e-commerce* no país é fundamental para a economia. A cada ano seu crescimento financeiro é alcançado, não sendo diferente em 2015

mesmo em um ano de crise econômica e política. A maior concentração de compras é no Sudeste com 62% do número de e-consumidores. O gráfico da figura 1, nos faz entender a importância e a necessidade do canal de venda em todo o Mundo, sendo assim seu crescimento é inevitável, ou seja, devemos ser especialistas e buscar a cada dia mais estratégias para melhorar a qualidade do setor, como cita Haberkorn (2007, p. 35) "Para fazer e-commerce, é preciso muito mais do que ser um mero intermediário que recebe um pedido, compra a mercadoria e a repassa ao cliente. " Diante desta confirmação e dos números, a gestão estratégica para a melhoria de processos e qualidade deve sempre ser revista e aprimorada.

4. ARMAZENAGEM

Como dito no primeiro capítulo a armazenagem foi um grande desafio desde o início da logística, a validade dos produtos era pequena e assim que produzidos já deviam ser consumidos. Porém, com o passar dos tempos a armazenagem se tornou essencial e este problema foi resolvido com práticas e estratégias de armazenagem dos produtos. A armazenagem é necessária para que os estoques estejam organizados, providenciando a maior agilidade no atendimento aos clientes quando solicitado, ela é quem possibilita a melhor integração entre cadeia de suprimentos, produção e distribuição.

Segundo Bowesox, et al, (2006, p.51):

“dentro do armazém, o manuseio de materiais é uma atividade importante. Os produtos devem ser recebidos, movimentados, estocados, classificados e montados, a fim de satisfazer as exigências do cliente.”

O armazenamento possui vários processos a serem realizados como receber a mercadoria, alocar de maneira correta, possuir o inventário de seu estoque, classificar os conforme suas nomenclaturas para obter controle total, realizar o *picking*⁹ dos produtos vendidos e a expedição a um transportador terceirizado ou a própria frota da empresa.

Inicialmente tudo se deriva de um pedido de venda, onde após o mesmo toda a cadeia deve seguir seu processo em sintonia para a entrega ao cliente. Esta sintonia dos processos, é o que garante a eficácia e eficiência da empresa em atender da melhor forma o cliente. Porém, empresas que possuem em seu armazém o produto final ao receber um pedido já podem encaminhar ao cliente, sendo este seu diferencial para conquistar a venda e o cliente. “O tempo do ciclo do pedido é definido como o tempo decorrido entre o momento do pedido do cliente, a ordem de compra ou requisição do serviço, e aquele da entrega do produto ou serviço ao cliente.” (BALLOU, 2006, p.97)

⁹ Picking: local onde é feito a separação e preparação dos pedidos para distribuição.

Como sabemos quanto mais algo é utilizado ou manuseado a possibilidade de uma avaria é maior, portanto ao receber o produto do fornecedor, deve haver a percepção do líder de armazenar o produto de forma estratégica, como exemplo, produto "X" que possui a maior demanda, deve ser alocado próximo a área de *picking*, assim otimizará tempo, esforço da equipe e a eficiência do local de armazenamento. Nos dias atuais as empresas se preocupam muito com seus produtos armazenados e analisam que quanto mais estão parados, menor é o giro e respectivamente a demanda pelo produto, diminuindo a produção para reduzir custos operacionais, porém quando solicitado deve haver um estoque mínimo para atender a pequena demanda. "De forma racional, pode-se dizer que quanto menos o produto é manuseado, menor é o potencial para produtos danificados, e a eficiência total do local de armazenamento aumenta."(BOWERSOX ET AL, 2006, p.51)

Estamos verificando que para cada processo da logística, as estratégias são fundamentais para que se obtenha o melhor desempenho em menor prazo e custo, sendo também aplicada no armazenamento. Segundo Bowersox et al, (2006, p. 48), "as estratégias logísticas devem ser projetadas para manter o investimento financeiro em inventário o mais baixo possível." Inventário é extremamente importante para a empresa, pois com ele obtem-se o controle de seu estoque, reduzindo risco de perdas, proporcionando maior acuracidade nos custos com a operação. A empresa deve manter seu inventário o mais baixo possível, pois assim terá as seguintes vantagens, liberar espaços produtivos, identificar produtos que estão sem giro, suprir as necessidades de vendas na medida da demanda, evitar a obsolescência e desvios de produtos e matérias.

4.1. DISTRIBUIÇÃO AO MERCADO

Foram citados armazenagem e *picking*, a próxima parte do processo é a distribuição que parece ser simples, mas possui grande complexidade. O fator determinante para a distribuição e armazenamento é a geografia, surgindo dúvidas como, onde estocar os produtos, qual imposto pago em cada estado para a distribuição, deve-se ficar próximo aos fornecedores ou onde existe maior demanda de produtos. Diante dessas questões devemos iniciar visando estratégias para a escolha da melhor opção. Em nosso país esta escolha é difícil, pois ele é muito extenso e dependendo da região, a mão de obra em alguns setores é escassa, diferenças de impostos entre estados, modais de transportes precários, portanto antes de iniciar o planejamento de todos estes itens deve ser feito, pois não basta apenas vender o produto, ele deve ser entregue com qualidade conforme combinado. Inicialmente são estes fatores que proporcionarão o sucesso da empresa. "É pelo processo de distribuição ao mercado que a colocação geográfica e em tempo oportuno do inventario se tornam partes integrantes da comercialização." (BOWERSOX et al.2006, p.53)

A distribuição do produto ao cliente é determinante para a obtenção da venda, pois para o e-commerce, quando o cliente realiza a compra já é informado o prazo de entrega em que ele irá receber o produto, neste caso clientes que estão com extrema necessidade do produto pagarão até mais caro para receber antes. E com isso existem vários tipos de entregas como entrega rápida, econômica e agendada, o que facilita para o consumidor no momento do recebimento do produto. Outro fator é a informação que deve ser ágil e correta ao cliente, pois atualmente principalmente em compras via e-commerce, em que o cliente faz a compra via *web* sem conhecer e saber se a empresa é confiável, o que se diferencia é a informação passada ao mesmo, além do cumprimento do que lhe foi prometido como o produto correto em boas condições e entrega dentro do prazo determinado. "Previsão e comunicação das necessidades do cliente são as duas áreas do trabalho logístico determinadas pela informação." (BOWERSOX et al.,2006, p. 48)

E as formas de distribuição podem ser feitas pela própria da empresa ou por um transportador terceirizado. O que se diferencia nas duas operações é o custo, uma empresa com frota própria de veículos requer aumento no quadro de funcionários e custo para a empresa aumenta, pois se deve a administração de toda a logística e serviços, porém seu benefício é a qualidade da informação. Já no caso de um transportador terceirizado, todos os custos são por conta dele, o custo para a empresa é apenas de frete CIF¹⁰ e caso ocorra FOB¹¹ é de responsabilidade do destinatário. Porém, a decisão nesta escolha se define pelo tamanho da operação, capacitação interna da empresa, tamanho externo da empresa e modal a ser utilizado.

¹⁰ CIF: Cost, Insurance and Freight, que significa custo, seguros e frete.

¹¹ FOB: Free on board, que significa livre a bordo.

5. GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo Campos¹²:

“gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar situação, elaborar projetos estratégicos e acompanhar e gerenciar os passos da implementação de toda esta cadeia.”

Ou seja, a competitividade, globalização, busca por novos mercados e qualquer outra prática que a empresa ingresse ou esteja sujeita a se desenvolver e inovar ela terá que traçar uma gestão estratégias para obter o sucesso. Após a análise da melhor estratégia e o processo de implementação se inicia que sai da teoria até a prática, e durante todo o processo o gerenciamento e acompanhamento é fundamental para a implementação dentro do prazo combinado e o produto final (a melhoria que se queria obter), com qualidade.

Muitos confundem gestão estratégica com planejamento estratégico, porém o planejamento é apenas a fase inicial que se analisa algum problema assim formulando um planejamento para que se melhore aquele processo. Mas a gestão estratégica engloba a avaliação, estruturação do processo de planejar e formular um propósito para a empresa, a escolha de estratégias, fixação de metas e desafios, atribuição de responsabilidade para o detalhamento do projeto, condução e acompanhamento até sua implantação. Com isso, não basta ter um bom plano tem que executá-lo.

Para Costa (2007, p.53) “a avaliação da situação estratégica de uma instituição pode comparar-se á de alguém que comparece a um consultório médico com algumas queixas, preocupações e duvidas sobre sua saúde. “Este exemplo simples resume o intuito geral do por que é aplicada diariamente a gestão estratégica nas

¹² Segundo artigo de Wagner Campos, disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>.

empresas, muitas empresas executam sem saber sua importância. E as preocupações podemos dizer que são os movimentos do mercado de concorrentes, que estejam ofertando com mais qualidade e agilidade os mesmo produtos, diante disso deve ser feita esta autoanálise para averiguar qual o problema e conseguir atuar com a melhor estratégia para obtenção do sucesso.

Após a análise dos problemas, inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da gravidade dos problemas encontrados na empresa que estabelece uma sequência para a implementação das ações em combate as causas mais críticas. O direcionamento estratégico é o momento em que se define o direcionamento que a empresa deve seguir, para seu desenvolvimento ou sobrevivência de determinado cenário. O que deve ficar claro é que o conceito de gestão estratégica está relacionado diretamente com a visão de futuro da empresa que o aplica. Deste modo, deve-se manter a vigilância estratégica para observar, acompanhar, questionar, procurando possíveis riscos e oportunidades que possam exigir ações antecipadas e respostas estratégias para que não seja pega desprevenida e sofra negativamente.

Primeiramente para que tudo isto seja inserido na prática, é necessário que um líder tenha visão e saiba analisar os processos que não estão sendo executados com qualidade, sem funcionalidade. Ou seja, deve rever todos os conceitos para ver que mesmo o que esteja bom, e que de para melhorar. Atualizado e pronto para mudanças externas da política e economia, o que influência em todas as empresas. Além disto, líderes inspiradores motivam suas equipes, incentivando e os encorajando a também expressarem suas opiniões e pontos de vistas para melhorias para a empresa. Segundo Decourt et al. (2012, p.46):

Para que uma estratégia seja efetivamente construída e gerenciada, a empresa precisa de um líder que tenha essa percepção. Sem esse líder e sem o interesse por entender as mudanças do meio externo, os empregados de sua empresa nunca poderão se sentir motivados a construir uma estratégia, fazer mudanças e movimentar o negocio para um futuro sustentável.

Líderes são de fundamental importância para o sucesso da implementação de estratégias, e o fator que mais os desafia e impulsiona para a melhoria são objetivos e metas como cita Costa, (2007, p. 209), "objetivos e metas referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em um dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido. " Muitas empresas adotam como metas suas estratégias desejadas, pode ser de um determinado departamento ou corporativo, porém a intenção é a mesma o desejo da execução da estratégia traçada, assim lançando como um "desafio" a seus colaboradores.

As estratégias elaboradas em muitas vezes possuem despesas em sua implementação para a empresa, portanto este é outro fator a ser analisado para que toda uma estratégia não seja paralisada em seu processo por falta de planejamento, ele que vem analisando os recursos que serão necessários para alcançar os objetivos, antes da implementação e início da gestão estratégica. O ponto mais observado foi que todas as teorias e estudos estão disponíveis para todos, porém o percentual destas teorias que se implementam é muito baixo. Assim, ressaltamos novamente a importância de uma empresa com líderes e administradores capacitados e que estimulem seus colaboradores a alcançar cada vez mais metas, implementar e gerenciar as estratégias independente de seu departamento ou empresa. Segundo Decourt, et al. (2012, p.110):

Podemos afirmar que, ainda hoje, o grau de sucesso na implementação de uma estratégia empresarial é muito baixo, girando em torno de 10% a 30% o número de empresas que definem uma estratégia e de fato, a implementam conforme o planejamento.

Em todos os casos, existem vários modelos de gerenciamento da gestão estratégica após e durante sua implementação são eles: CCQ¹³ (Círculo de controle de qualidade), BSC¹⁴ (Monitoramento da implantação da gestão estratégica). Entre outros que são indicadores para averiguação e acompanhamento se o processo está sendo efetuado corretamente. Com estes indicadores a tomada de decisão fica mais assertiva e ágil, caso seja necessário uma mudança de estratégia pode ser feita analisando os mesmos. Com a relação quantitativa do que está havendo na empresa e na implementação, há uma melhor compreensão da relevância do processo, diferente de praticas subjetivas, baseadas em opiniões. “Cria-se um cenário que o leva a “perceber” melhor o universo de informações da empresa, induzindo-o a um processo de tomada de decisão mais coerente. “(HABERKORN, 2007. p.47).

¹³ CCQ: Circulo de controle de qualidade.

¹⁴ BSC: Monitoramento da implantação da gestão estratégica.

6. ESTUDO DE CASO

6.1. A EMPRESA

Empresa fictícia “XXX”¹⁵, fundada em “XXXX” na cidade de “XXXX/XX” atua no ramo de eletrodomésticos no cenário nacional do Brasil, expandiu sua marca com a abertura de seis lojas físicas no estado de “XX”, porém iniciou seu reconhecimento e expansão da marca ao fundar sua loja virtual em “XXXX” o que trouxe outra visão para a empresa e proporcionou o crescimento desde então. Há “X” anos no e-commerce cresceu em média 100% ao ano, o que fez com que sua diretoria e gestores analisassem seus processos e buscassem melhorias no atendimento aos clientes desde a venda até a entrega do produto. Após anos de planejamento e aperfeiçoamento já esta entre as 10 maiores empresas em sua atividade comercial, atuando no varejo do país.

Podemos analisar nas figuras 2 e 3 que o percentual de frete pago em 2015 foi de 4,64% diante das vendas realizadas. Na segunda figura que apresenta o indicador aferido temos a *performance* de entrega por transportador e geral que realizou 96% de entregas no prazo em 2015, trabalhando com frota terceirizada. O que gerou a necessidade de aferição das entregas realizadas e custos de entrega foi a entrada do e-commerce, o que gerou um aumento de vendas extraordinário, fazendo com que a empresa melhorasse o atendimento ao seu cliente, conciliando com o menor custo para a mesma.

¹⁵ Os dados são reais, porém o nome da empresa é fictício para preservar a intimidade por se tratar de valores confidenciais.

6.2. INDICADORES

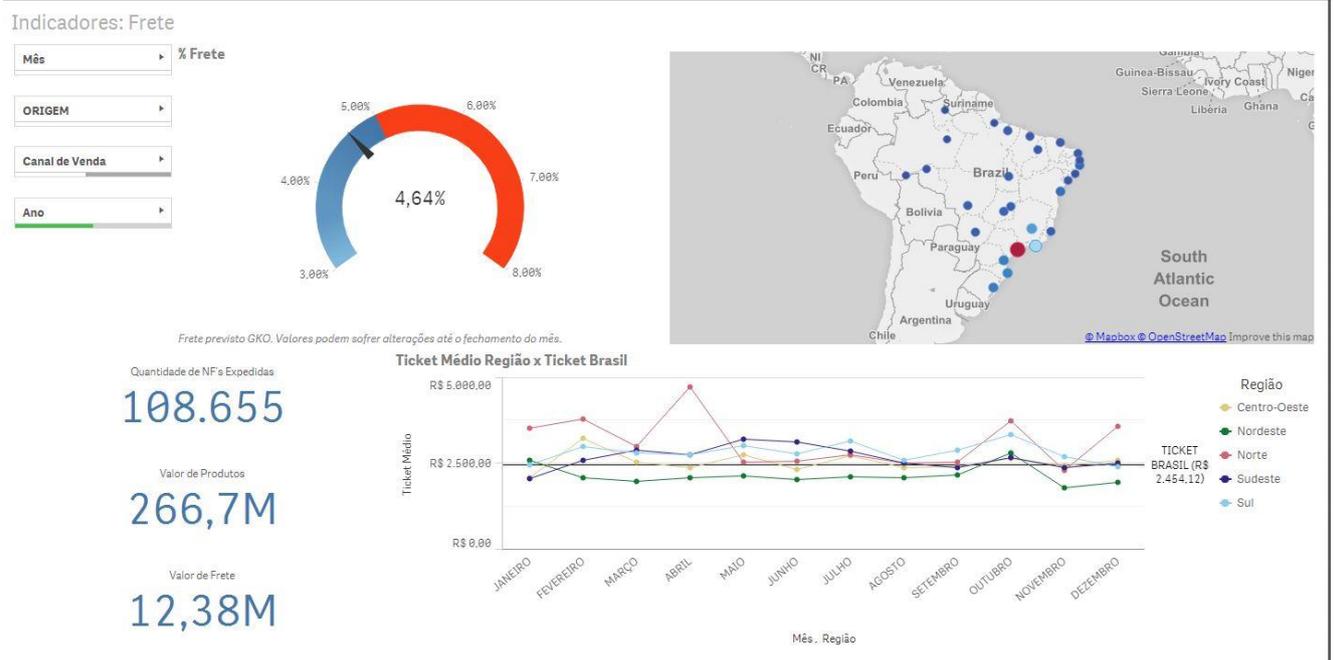


Figura 2: Indicador de frete da Empresa fictícia “XXX” em 2015.

Indicadores: Distribuição - Performance

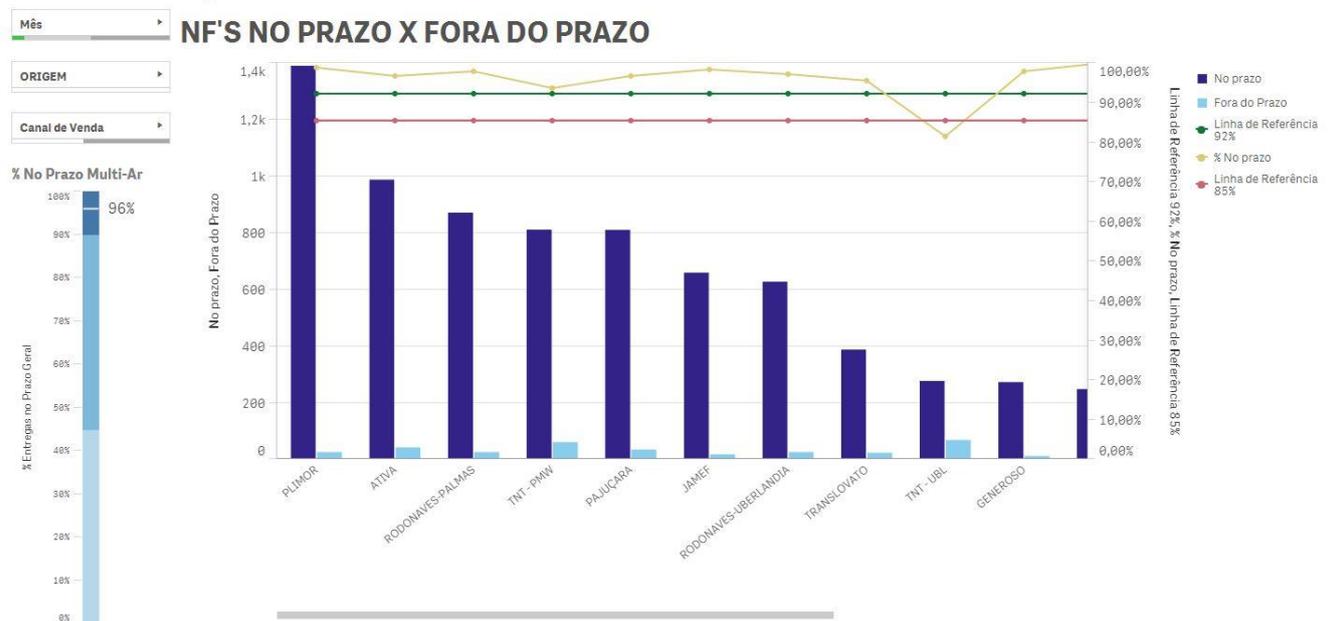


Figura 3: Indicador de performance da Empresa fictícia “XXX” em 2015.

6.3. ESTRATÉGIAS

Para suportar todo o crescimento a empresa investiu forte em tecnologia, infraestrutura e pessoas. Conciliando os investimentos com as metas e objetivos corporativos, que a cada ano se tornavam maiores para a obtenção do melhor resultado. Abaixo citamos as principais estratégias implementadas no departamento de Logística:

6.3.1. Software

TMS¹⁶ – Software que audita todos os custos logísticos, escolhe a melhor transportadora terceirizada analisando prazo de entrega e custo, e recebe informações via EDI¹⁷ dos transportadores sobre cada nota fiscal emitida.

BI¹⁸ – Ferramenta de gestão estratégica dos indicadores de maneira ágil, prática e dinâmica sobre todo o departamento. O que permite obter a informação rápida para a implementação de novas estratégias para conseguir manter os indicadores de performance de entrega e percentual de custos dentro das metas acordadas.

6.3.2. Infraestrutura

Inicialmente implantou um centro de distribuição em “XXXX” após o início do e-commerce a fim de atender a demanda de compra dos produtos para a armazenagem, pois o estado possuía incentivo fiscal, ou seja, menor cobrança tributária.

¹⁶ TMS: Transportation Management Systems significa Sistema de gerenciamento de transporte.

¹⁷ EDI: Electronic Data Interchange significa Troca eletrônica de dados.

¹⁸ BI: Business Intelligence, significa Inteligência de negócios.

Centro de distribuição em “XXXXX” foi estrategicamente inaugurado dois anos depois do primeiro, com intuito de atender com mais eficiência onde existe a maior demanda de consumidores, sendo assim a empresa passou a praticar um prazo de entrega menor a fim de alavancar mais vendas, agregando valor ao produto. E além disso, foi analisado que o custo de frete da mercadoria saindo deste centro de distribuição, foi menor em relação ao outro, o que conseguimos aumentar as vendas, diminuir o prazo de entrega e diminuir o valor de frete cobrado pelos transportadores.

Além das estratégias gerais nos centros de distribuição, também ocorreram estratégias internas como o *cross docking* que movimenta o armazém em um processo contínuo de recebimento, armazenamento, *picking* e distribuição ao mercado. O que proporciona melhor alocação das cargas e agilidade na movimentação das mesmas. E quando se iniciava o movimento de separação e preparação dos pedidos havia muita movimentação e retrabalhos, o que foi solucionado com a estratégia de separação terrestre e aérea em que os produtos a serem expedidos eram separados em seu montante na área terrestre para não haver mais o retrabalho de voltar ao mesmo local e na área terrestre eram desmembrados a sua doca e posteriormente ao seu transportador responsável.

6.3.3. Pessoas

A empresa por se tratar de um e-commerce de varejo, tinha sua maior demanda do B2C (empresa para consumidor), porém os consumidores nem sempre estavam em suas residências o que gerava um alto percentual de ocorrências de entregas, exemplo: cliente ausente. Com esta análise, a empresa formou a equipe de entregas que é especializada na tratativa das ocorrências e utilizasse do BI, gerando relatórios diários com entregas em atraso e a vencer com intuito de sempre entregar

a mercadoria dentro do prazo prometido ao cliente. Esta estratégia proporcionou o aumento da *performance* de entrega do departamento, e conseqüentemente uma melhor avaliação de nossos clientes finais.

6.4. CONCLUSÃO

Diante deste estudo de caso, podemos analisar que inicialmente a estratégia em ingressar no e-commerce gerou crescimento e desenvolvimento para a empresa, com o crescimento a gestão estratégica dentro do departamento de logística foi fundamental para a melhoria e definição de processos, redução de custos, melhoria de atendimento a seus clientes, otimização de tempo. Com os indicadores quantitativos e números corretos fazem com que a diretoria tome decisões corporativas sobre eles. Ou seja, os objetivos foram alcançados com sucesso.

Porém, tudo como a história, planejamento, desenvolvimento, investimento, estratégias, indicadores e crescimento se deve ao líder que teve visão de futuro e soube o momento certo de iniciar, gerenciar e administrar todos os processos. Segundo Decourt et al. (2012, p.125):

A verdadeira liderança executiva será capaz de perceber o momento de iniciar um processo de mudança e saberá coordenar todo o processo de adaptação dos modelos de poder, procedimentos internos, crenças, competências, tecnologia e reposicionamento da empresa.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos foram desenvolvidos como também foram expostos diversos pontos de vista de autores que já mencionaram o assunto anteriormente, até autores atuais que realizam análises para melhoria da logística neste novo canal de venda que é o e-commerce. As estratégias do estudo de caso para redução de custos e aumento da *performance* de entrega ficaram claras com a exposição de três fatores determinante que são: Pessoas, Processos e Tecnologia.

E quando falamos deste canal de venda no Brasil, logo vêm às dificuldades geográficas, por exemplo: Norte e Nordeste com muitas localidades (cidades), pouca oferta para oferecer serviços com qualidade e agilidade que é determinante na logística, Rio de Janeiro com vários locais de difícil acesso e aumento significativo de sinistros. Diante disto temos questões a serem solucionadas para conseguir manter o desempenho da Empresa.

Posteriormente, em continuação deste trabalho a análise da logística reversa é muito importante e tem um enorme impacto com cliente e custos. Estratégias para evitar a devolução do produto e conseqüentemente uma negociação com clientes para que seu problema seja resolvido de forma correta e ágil. Esta logística reversa, engloba avarias, extravios, sinistros e cancelamentos da compra pelo cliente, estes casos geram um retrabalho administrativo ao pós-venda que tem o desafio de solucionar problemas.

8. BIBLIOGRAFIA

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWESOX, Donald J; CLOOS, David K; COOPER M. Bixby. **Gestão logística de cadeia de suprimentos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha. BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

HABERKORN, Ernesto. **Um bate-papo sobre o gestão empresarial com ERP: tudo que você gostaria saber sobre o ERP e a tecnologia da informação, mas ficava incabulado de perguntar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

LARRAÑAGA, Felix Alfredo. **A gestão logística global**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

NOVAES, Antonio Galvao. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lsevier, 2004.

9. REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

MENDES, Renann. **E-commerce mantém crescimento em 2015.**

Profissional de e-commerce. Disponível

em<<http://www.profissionaldeecommerce.com.br/e-commerce-mantem-crescimento-em-2015/>>. Acesso em 26 de fev. 2016.

CAMPOS, Wagner. **O que é gestão estratégica?** Administradores.com.

Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em 29 de fev. 2016.