



VIAS PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO

| POR PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL E PAULO FERNANDES

As vendas on-line possibilitam melhorar a oferta e reduzir gastos, mas é preciso investir em novos sistemas de logística para gerenciar informações e otimizar transporte.

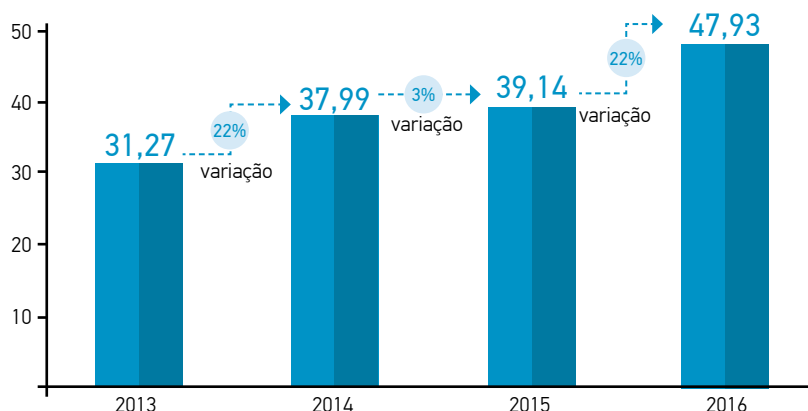
O varejo tem ocupado o lugar da indústria como coordenador e direcionador das atividades de logística nas cadeias produtivas. Esse novo enfoque tem suas particularidades. Diferentemente da empresa industrial, o varejista tem relação direta com o consumidor. Mais do que o processo operacional, sua prioridade é satisfazer ao cliente. Enquanto a indústria se concentra em eficiência, o varejo trabalha com responsividade, isto é, velocidade, flexibilidade e agilidade no momento do atendimento.

Hoje, é necessário oferecer um portfólio mais diversificado de produtos ao consumidor, o que exige gerenciar um número superior de itens no estoque (SKU, ou *stock keeping units*) em quantidades menores. Com isso, a complexidade da logística aumenta. Em comparação com a indústria, no varejo é preciso lidar com compras, estoques e vendas de um número muito maior de itens e, ao mesmo tempo, com um volume muito menor de cada um deles.

O uso do canal eletrônico permite aumentar a variedade e a disponibilidade de produtos para os clientes sem que seja preciso estocá-los.

Antes, o varejo tinha a vantagem de não precisar cuidar dos processos de entrega dos produtos, uma vez que o consumidor ia ao ponto de vendas para realizar a compra. Com o início do *e-commerce*, no entanto, essa realidade mudou. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), o *e-commerce* nacional deve ter crescimento de 12% em 2017 em relação a 2016. Essa mudança traz novos desafios e oportunidades para a área de logística.

CRESCIMENTO DE E-CONSUMERS NO BRASIL (EM MILHÕES)



FONTE: EBIT REPORT, 35TH EDITION, 2017.



OPORTUNIDADES

O uso do canal eletrônico permite aumentar a variedade e a disponibilidade de produtos para os clientes sem que seja preciso estocá-los. Com boas parcerias para que os fornecedores mantenham um estoque mínimo de produtos e atendam aos pedidos rapidamente, o varejista pode contar com uma gama muito mais diversificada de produtos sem necessidade de ter inventário. O *e-commerce* ainda permite oferecer pré-lançamentos, ou seja, produtos que ainda não estão em fase de comercialização. Ao iniciar a venda de forma antecipada, é possível planejar melhor a demanda e garantir o atendimento ao cliente no prazo prometido.

Outra alternativa viabilizada pelo *e-commerce* é a entrega direta do fornecedor para o cliente. Conhecida como *drop-shipment*, essa operação consiste em redirecionar o pedido firmado pelo cliente para o fornecedor, que se encarrega de fazer o embarque em nome do varejista. A Amazon.com, por exemplo, recebe seus pedidos e transmite-os a seus fornecedores, que providenciam a entrega sem que haja fluxo físico passando pela varejista. Isso permite reduzir tempo de entrega e investir em estoque. Há, no entanto, que se adequar o processo fiscal, para que seja possível emitir a nota fiscal adequadamente.

Com o *e-commerce*, há ganhos em custos de estoque e também de instalações. Ao oferecer produtos pelo *site*, a empresa não tem necessariamente de investir em lojas físicas. Torna-se viável centralizar a gestão do estoque, o que permite manter um inventário mais enxuto e controlado, reduzindo gastos que representam uma parcela considerável dos custos de uma empresa.

A logística de *e-commerce* traz desafios tanto para as operações internas da organização como para o processo de entrega em grandes centros urbanos.

DESAFIOS

Não obstante, a logística de *e-commerce* traz desafios tanto para as operações internas da organização como para o processo de entrega em grandes centros urbanos. É especialmente sensível na chamada *Last Mile*, ou última milha, etapa em que as mercadorias saem de um centro de distribuição para alcançar o cliente final. Trata-se do momento decisivo, em que a empresa fica sob o escrutínio dos consumidores.

Para garantir a satisfação do cliente, há necessidade de investimento em um sistema de informação robusto que garanta visibilidade e rastreabilidade do pedido, bem como para coordenar a disponibilidade de produtos com os fornecedores. Não dá para oferecer um produto e prometer entregá-lo em dois dias se o controle de materiais não for extremamente eficiente.

Outro desafio refere-se ao transporte. Em linhas gerais, os custos são baixos no transporte quando se trabalha com cargas completas e poucos pontos de parada. O *e-commerce* desafia esse *modus operandi*, pois exige entregas fragmentadas em

EXEMPLOS DE SOLUÇÕES PARA LOGÍSTICA URBANA

Diversos países têm estimulado e priorizado o desenvolvimento de soluções logísticas diferenciadas para as cidades. Alguns exemplos são:

1 - Centros urbanos de carga: presentes na França e na Holanda, são parques logísticos periféricos e próximos a aeroportos, portos e rodovias que visam racionalizar as entregas de *Last Mile*, etapa em que as mercadorias saem de um centro de distribuição para alcançar o cliente final. O objetivo é reduzir a quantidade de veículos nos grandes centros. Nesses parques, por exemplo, os grandes caminhões de carga podem remanejar as mercadorias para que veículos de menor porte façam as entregas nas cidades;

2 - Freight villages: presentes, por exemplo, na Espanha, são pontos de transferência intermodal localizados ao redor dos grandes centros, permitindo consolidação e racionalização de frete, viabilização de logística colaborativa entre operadores e promoção de sinergias entre empresas e operações distintas;

3 - Hotéis urbanos: presentes, por exemplo, em Paris, funcionam como um armazém que subloca espaços;

4 - Vias que permitem acesso seguro: estruturação de sistema viário que leva em consideração os diferentes usuários – pedestres, ciclistas, usuários de transportes coletivos etc.;

5 - Entregas em horários diferenciados: presentes por exemplo, em São Paulo, são planejadas entregas em horários de menor fluxo (noite e madrugada);

6 - Estudos de logística com base em polos geradores de entrega: são pesquisas para soluções de transporte que levam em conta o movimento em centros comerciais, shopping centers etc.

Novas soluções, muitas propostas por *startups* de logística, também podem contribuir para mitigar os problemas urbanos relacionados ao transporte de cargas.

Alguns países têm estimulado soluções baseadas no conceito de economia colaborativa, tais como:



1 - Crowdsourcing: pessoas registram-se em uma plataforma e realizam a entrega de acordo com sua disponibilidade;

2 - Compartilhamento de transporte: mais de uma empresa trabalha a gestão compartilhada de suas entregas para maximizar a produtividade de distribuição;

3 - Diversificação de modais de entrega final: uso de motos, bicicletas, e mesmo pedestres, para cobrir a distância final até o cliente.

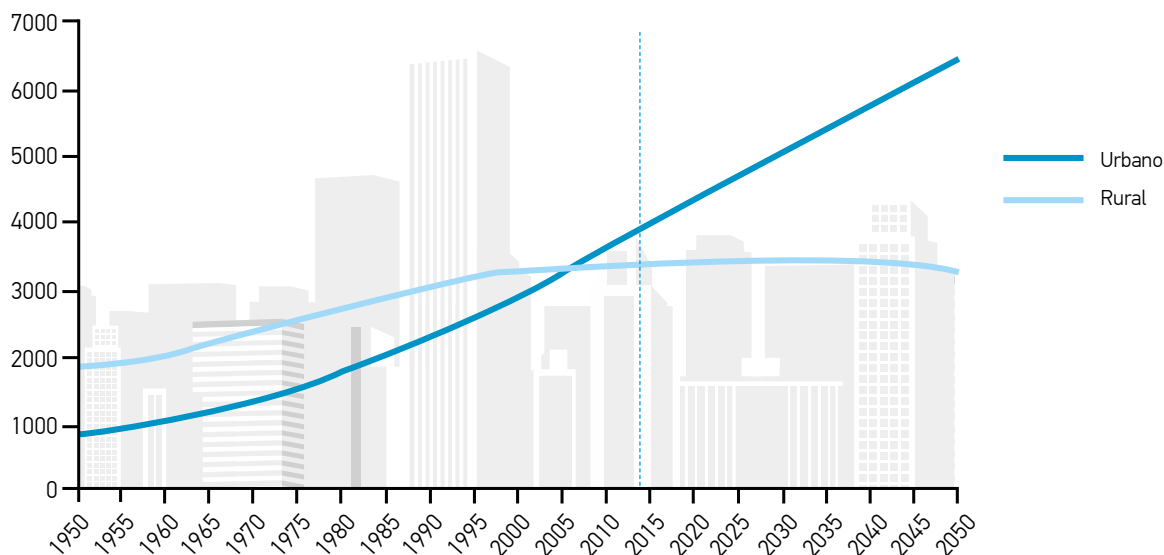
Outra alternativa é o ponto de entrega coletiva (ou *locker*), que viabiliza a entrega pelo prestador de serviço logístico em um ponto mais centralizado, com melhor acesso e flexibilidade de horário de recebimento, promovendo maiores taxas de sucesso de entrega.

muitos destinos, resultando em maiores valores dispendidos em fretes e mais atenção para gerenciar as rotas.

Não é óbvio, também, gerenciar a devolução de produtos por parte dos clientes. A empresa precisa desenhar um processo de logística reversa para coletar retorno em diferentes pontos. O planejamento de transporte, nesse caso, não obedece aos mesmos critérios da logística direta. A coleta é mais demorada e depende da embalagem adequada, o que implica mais dificuldade de

roteirização dos deslocamentos. Além disso, primeiramente é necessário receber o produto para autorização de novo envio. Esse tem sido um dos principais gargalos das empresas que operam no *e-commerce*. E não se trata de uma exigência apenas regulatória (por lei, o cliente que compra on-line pode devolver o produto em até sete dias a partir do recebimento), mas de uma necessidade de garantir um bom serviço e manter a reputação elevada.

CRESCIMENTO DA POPULAÇÃO URBANA MUNDIAL



FONTE: UNITED NATIONS, WORLD URBANIZATION PROSPECTS 2014.

No Brasil, muitos clientes optam por não comprar on-line, por ainda não terem certeza do processo de devolução, mas em países mais desenvolvidos, como a Alemanha, o volume de retorno pode chegar a 40% das compras. Empresas como Amaro.com e Netshoes.com, por exemplo, garantem a troca gratuita e já incorporaram esse processo em sua logística.

Quanto à gestão e à efetivação, a logística urbana tem ainda particularidades que a tornam mais difícil – e usualmente mais custosa: infraestrutura; conflito de prioridades com transporte público, de pedestres e de veículos particulares; crescente número de restrições a veículos de carga, para citar alguns empecilhos. Pesquisa anual do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) aponta a logística urbana como o segundo principal desafio das lojas de *e-commerce* no Brasil, ficando atrás apenas de tributação.

Os impactos decorrentes da entrega urbana de carga afetam a qualidade de vida nas cidades, resultando em mais poluição do ar, geração de ruídos e acidentes nas vias. Com o contínuo aumento na concentração da população em áreas urbanas, esses efeitos negativos tendem a crescer.

SAÍDAS

As iniciativas que buscam aumentar eficiência das cadeias de distribuição e reduzir os impactos negativos da logística

Para diminuir o impacto das entregas nas grandes cidades, as empresas precisam encontrar soluções conjuntas com setor público, prestadores de serviços, universidades e ONGs.

urbana incluem: revisão das políticas públicas de restrição de acesso de veículos de carga; coordenação de ações entre transporte de passageiro (público e privado) e transporte de carga; priorização de uso de via conforme região e horário; estímulo a opções de entrega mais sustentáveis (veículos elétricos, bicicletas); desestímulo do uso de veículo particular (redução de estacionamento, pedágio urbano, malha de transporte público); e revisão de política de uso de solo para facilitar acesso a bens e serviços (reduzindo deslocamentos e viagens).

É evidente – e urgente – a necessidade de unir forças, capacidades e experiências para atuar nesse contexto complexo



CAMINHOS PARA AS PMEs



Dados de pesquisa da *Forrester Research* indicam que 59% da população mundial estará on-line até 2020 e que o comércio eletrônico crescerá 15% até o mesmo ano. Nesse mercado promissor, cada vez mais competitivo e com desafios que vão desde a escolha da plataforma ideal para o *website* até a concorrência sem limites geográficos, as pequenas e médias empresas (PMEs) buscam o melhor caminho para se destacarem. Sairão vencedoras aquelas que mais rapidamente conseguirem amadurecer suas técnicas de relacionamento com o consumidor, do começo até o fim do processo de compra, incluindo a entrega impecável.

O planejamento logístico torna-se tão importante quanto a qualidade e o preço das mercadorias. Em uma transação virtual, o consumidor paga pelo produto antes mesmo de tocá-lo. Por isso, o primeiro contato físico do cliente ao receber sua encomenda é a chave para o coroamento da experiência de compra. A estocagem, a embalagem e o transporte corretos da mercadoria ganham importância nesse processo.

Ainda nesse contexto, oferecer ao cliente visibilidade em tempo real do trajeto do pacote é outro ponto de extrema relevância, sendo o trecho do centro de distribuição para a entrega final (*last mile*) o mais significativo. De acordo com um estudo da International Post Corporation (IPC), para 86% dos consumidores globais, o *out for delivery* é a fase mais importante do rastreamento.

O cumprimento de prazos e a agilidade da entrega também são fatores determinantes. Segundo a pesquisa “Comércio global na economia digital: oportunidades para pequenos negócios”, conduzida em 2016 pela inglesa Harris Interactive a pedido da FedEx Express, 50% das PMEs entrevistadas no Brasil que geram receita via *e-commerce* relataram que para expandir seus negócios é necessário um serviço de entrega mais rápido e eficiente – o que as levaria até a pagar por um serviço *premium* por isso. No caso de vendas internacionais, é importante considerar os aspectos culturais, legislativos e tributários de cada país.

O *e-commerce* já passou de tendência para realidade – e usando a logística como aliada. Com isso, as PMEs podem ter uma vantagem estratégica importante nesse mercado, cada vez mais competitivo.

EDUARDO ARAÚJO > Diretor de Logística da FedEx no Brasil > eduardo.araujo@fedex.com

da logística urbana. A cooperação não deve ser apenas entre o público e o privado, mas também entre os prestadores de serviços (compartilhamento, consolidação), incluindo universidades (estudos de viabilidade, pesquisa de impacto) e entidades não governamentais (inclusão dos demais *stakeholders*). Considerando a velocidade do crescimento da população nas cidades brasileiras, podemos dizer que já estamos atrasados.

São muitos os desafios para quem pretende ter o canal on-line como alternativa na distribuição. Para superar os obstáculos e alavancar o negócio, as empresas devem evitar adaptar sua logística tradicional para o comércio eletrônico e pensar em uma nova estratégia, planejando e configurando seus processos. Isso significa buscar soluções inovadoras e estabelecer parcerias com outros *stakeholders*, tais como operadores logísticos e pontos de coleta. ●

PARA SABER MAIS:

- Sunil Chopra e Peter Meindl. *Gestão da Cadeia de Suprimentos: estratégia, planejamento e operações*, 2010.
- Florian Mann, Christoph Klink, Florian Neuhaus, Jürgen Schröder e Martin Joerss. *Parcel delivery: the future of last mile*, 2016.
- Bianca Bianchi Alves, Paulo Fernandes de Oliveira e Giuliane Fioravante. *E-commerce is booming. What's in it for urban transport? Transport for Development Blog*, 2017. Disponível em: blogs.worldbank.org/transport/e-commerce-booming-what-s-it-urban-transport
- R. Alves, R.S. Lima e L.K. Oliveira. *O enfoque ambiental do City Logistics*. Uma revisão de literatura, 2016.
- *Webshoppers*, 35ª edição, Q1 2017, eBit/Buscapé. Disponível em: ecomercio.com.br/public/upload/editor/pdfs/webshoppers_35_edicao.pdf
- Centro de Inovação em Sistemas Logísticos. *Avaliação do projeto-piloto de entregas noturnas no município de São Paulo*, 2015. Disponível em: files-server.antp.org.br/_SdotSystem/download/doc/Document/2016/02/24/EB80B05B-7EED-4537-A1A1-6B750B3F013F.pdf
- The Volvo Research and Educational Foundations (VREF). *Urban freight for livable cities*, 2012. Disponível em: vref.se/download/18.11.165b2c13cf48416de7e59/1377188311719/FUT-Urban-Freight-Webb_low+2012.pdf

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL > Professora FGV EAESP e Coordenadora GVcelog, FGV EAESP > priscila.miguel@fgv.br
PAULO FERNANDES > Pesquisador colaborador GVcelog, FGV EAESP > paulofernandes@gvmail.br