

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

SELMA APARECIDA PACHECO

O PEQUENO VAREJISTA DE MODA TÊXTIL E A BUSCA PELA DIVERSIDADE
EM CANAIS LOGÍSTICOS

SÃO PAULO
2018

SELMA APARECIDA PACHECO

O PEQUENO VAREJISTA DE MODA TÊXTIL E A BUSCA PELA DIVERSIDADE
EM CANAIS LOGÍSTICOS.

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Área de concentração: Supply Chain Management

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO
2018

Pacheco, Selma Aparecida.

O pequeno varejista de moda têxtil e a busca pela diversidade em canais logísticos / Selma Aparecida Pacheco. - 2018.
65f.

Orientador: Priscila Laczynski de Souza Miguel.

Dissertação(mestrado profissional MPGC)– Fundação Getulio Vargas,
Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Canais de distribuição. 2. Comércio varejista. 3. Pequenas e médias empresas. I. Miguel, Priscila Laczynski de Souza. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.86/.87

Ficha Catalográfica elaborada por: Raphael Figueiredo Xavier CRB SP-009987/O
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

SELMA APARECIDA PACHECO

O PEQUENO VAREJISTA DE MODA TÊXTIL E A BUSCA PELA DIVERSIDADE
EM CANAIS LOGÍSTICOS.

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Área de concentração: Supply Chain Management

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Priscila Laczynski de Souza Miguel

Aprovado em _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Priscila Laczynski de Souza Miguel
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Luís Henrique Rigato Vasconcelos
Fundação Getulio Vargas

Prof^a. Dr^a. Verônica Angélica Freitas de Paula
Universidade Federal de Uberlândia

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

(Cora Coralina)

Dedico este trabalho aos meus pais Sebastião e Edna e ao meu filho Thomas, agradeço de coração pelo estímulo, paciência e incentivo na concretização de mais uma fase evolutiva da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos aos professores, funcionários, colegas e familiares que me ajudaram nesta jornada.

Em primeiro lugar agradeço a Deus a oportunidade de ter realizado este Mestrado Profissional em Gestão da Competitividade e deixo aqui o registro do meu agradecimento ao professor Gilberto Sarfati coordenador deste mestrado, pelo empreendedorismo no lançamento deste curso.

O meu agradecimento especial e primordial a professora e coordenadora deste mestrado com ênfase em Supply Chain Management Priscila Laczynski de Souza Miguel a quem eu conheci na entrevista e seleção para este curso, e tive a oportunidade de tê-la como minha orientadora. Devo a ela a gratidão do conhecimento desta área inusitada, e a seu empenho em ter paciência, compreensão e, contudo, me auxiliar para conclusão do meu trabalho acadêmico.

Aproveito para agradecer aos meus colegas de turma, que me forneceram as suas experiências, convivências de conhecimento e por ter tornado as noites de sexta e os sábados mais leve e alegres em meio a tantas palestras e trabalhos.

Agradeço a todos os meus professores que se empenharam para nos passar conhecimentos, conteúdos e fizeram das nossas aulas momentos especiais de convivência e muitas experiências. Agradeço o auxílio e experiência das minhas amigas Tatiana Soster, Tatiana B., Ivani Garcia e Carla.

E agradeço imensamente as pessoas que mais me incentivaram quando pensei em desistir, sempre estiveram ao meu lado em todos os meus momentos, bons ou ruins, me transmitindo força e amparo com muita alegria, que cuidaram do meu filho enquanto eu precisava estudar e trabalhar, tiveram muita paciência, os meus queridos e amados pais Sebastião e Edna, também esses agradecimentos se estendem, ao meu irmão Adriano que também colaborou para que esse trabalho pudesse ser realizado, a minha irmã Elisa, a Juliana e meu sobrinho Pietro, que tantas vezes fizeram companhia ao meu filho para eu conseguir me dedicar aos estudos, a minha amiga vizinha Iracema com seu positivismo e energia e em especial ao meu pequeno Thomas meu amado filho, fonte de inspiração para a vida e incentivo para eu progredir, a quem eu amo e dedico este trabalho agradecendo a sua compreensão pelas minhas ausências.

RESUMO

A tecnologia proporcionou uma dinâmica na sociedade que modificou as relações humanas e provocou uma nova visão nas relações de consumo. Através da abertura de possibilidades, as empresas passaram a enfrentar desafios nas relações logísticas, sendo este tema explorado em centenas de estudos em nível mundial. Nesta linha de investigação, o presente trabalho teve como objetivo investigar o que leva os pequenos empreendedores varejistas do setor da moda eleger pela diversificação dos canais de distribuição. Como objetivos secundários, por suavez, buscou-se um diagnóstico dos principais impactos positivos e negativos dos novos canais logísticos e, ainda, identificar quais as possíveis formas de atuação deste varejista nos canais eletrônicos (e-commerce, Marketplace, multi-canal e omni-canal). Para isso, a metodologia escolhida foi a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, onde foram aplicadas entrevistas semiestruturadas usando-se, como ferramenta, um roteiro de questões pré-elaboradas. Foram entrevistados cinco empresários propositalmente selecionados na cidade de São Paulo. Realizadas todas as entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Assim, foi possível observar que a busca pela diversidade em canais de distribuição para o varejo se dá pela necessidade de buscar novos públicos, manter-se atualizado frente às demandas tecnológicas e conquistar com eficiência os seus clientes e assim mantê-los. Além disso, utiliza-se a introdução ao e-commerce como uma forma de trazer novos clientes para a loja física, além de manter e satisfazer os clientes existentes, explorando assim, novas percepções de consumo. Identificou-se que o Omni-Channel ainda não é uma realidade utilizada por estes varejistas, mas uma estratégia a ser atingida.

Palavras-Chaves: Pequeno varejista. Canais de Distribuição. Omni-Channel.

ABSTRACT

Technology has provided a dynamic in society that has changed human relations and brought about a new vision in consumer relations. Through the opening of possibilities, companies began to face challenges in logistics relations and this theme explored in hundreds of studies worldwide. In this line of research, the objective of this study was to investigate what leads small retailers in the fashion sector to opt for the diversification of distribution channels. As secondary objectives, a search was made for a diagnosis of the main positive and negative impacts of the new logistics channels and, also, to identify the possible ways this retailer could operate in electronic channels (e-commerce, Marketplace, multi-channel and omni-channel). For this, the chosen methodology was the exploratory research with a qualitative approach, where semi-structured interviews were applied using as a tool a script of questions elaborated by the researcher that helped to reach the objectives here predicted. For that, five entrepreneurs purposely selected in the city of São Paulo were interviewed. After all the interviews, the content analysis was used for the data treatment. Thus, it was possible to observe that the search for diversity in distribution channels for retail is due to the need to seek new audiences, to keep abreast of the technological demands and to efficiently conquer their customers and thus maintain them. In addition, the introduction to e-commerce is used to bring new customers to the physical store, in addition to maintaining and satisfying existing customers, thus exploiting new perceptions of consumption. It has been identified that the Omni-Channel is not, yet a reality used by these retailers, but a strategy to be achieved.

Keywords: Small retailer. Distribution Channels. Omni-Channel

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
I REVISÃO DA LITERATURA	14
1.1 Logística e a Gestão da cadeia de suprimentos (GCS)	14
1.2 A logística e a gestão da cadeia de suprimentos em empresas varejistas de loja física.....	19
1.3 A logística e a gestão da cadeia de suprimentos em empresas varejistas multicanal a.....	23
1.4 O Comércio Eletrônico no Brasil e os Varejistas Multicanais	25
1.5 Omni-channel	28
II PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
2.1 Método e Tipo de pesquisa	31
2.2 Sujeitos.....	31
2.3 Coleta de dados.....	32
2.4 Tratamento dos dados	33
III RESULTADOS	35
3.1 A importância da logística no processo	35
3.2 Necessidades de mudanças para o E-commerce	37
3.4 Vantagens e Desvantagens de operar em Marketplaces	41
3.5 E-commerce e o processo logístico	42
CONCLUSÕES	51
REFERÊNCIAS	53
APENDICE I- ROTEIRO DE ENTREVISTA VAREJISTA	60
APENDICE II- MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	61

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos estão proporcionando expansão de dispositivos e acessos a rede mudando assim os hábitos da população. Mediante a essa mudança no varejo e consequentemente na atitude do consumidor, o conceito phygital retail¹ (varejo “figital” – físico e digital ao mesmo tempo) passa a ser uma fonte de possíveis probabilidades de sucesso, no que diz respeito ao mercado varejista (CERVIERE, 2015). Passamos a viver uma nova realidade onde o que importa é satisfazer o cliente. Crenças e necessidades do consumidor foram alteradas, bem como a disposição de esperar para ser satisfeito ou servido diminuiu, resultando em uma expectativa de disponibilidades e gratificação imediatas do produto (FERNIE E SPARKS, 1998). Também existiu uma transformação logística dos requisitos custos e serviços, além da mudança do consumidor e do varejista, tendo em vista a velocidade em que o consumidor pesquisa e compra seus produtos, a satisfação dele segue o mesmo ritmo para ser servido. Conforme diz o professor e pesquisador Longo (2015), a tecnologia trouxe diversas inovações, entre elas, o “m-commerce”, que significa comércio realizado sob a ótica do consumidor em movimento, esteja ele onde estiver, ou seja, é o mesmo comércio realizado por meio de sites e aplicativos em celulares ou tablets, é o bom e velho e-commerce. Neste sentido, cada vez mais a mobilidade e a velocidade passaram a ser elementos centrais na relação comercial com os consumidores (GONZÁLES. et al, 2014).

O mundo mudou. Mais do que isso, aumentou a oferta de canais de compra e a população tem um leque de incentivo para o consumo, principalmente com o crescimento da tecnologia e a expansão das redes. Para atender esta tendência, os varejistas estão precisando rever os seus negócios e inclusive sair “da zona” de conforto para se estabilizarem no mercado do consumo, onde não importa a distância, o local, o horário, bastando que você tenha ao seu alcance acesso à internet e um smartphone. Desta forma, estamos assistindo a expansão varejista, passando de lojas físicas para lojas on-line, deixando de ser uma vontade para tornar-se uma necessidade.

Sabe-se que os canais de distribuição mudaram e que há uma diversidade de canais, assim como o e-commerce e a multicanalidade são sugestões para os novos tempos. Entretanto, ainda é um ponto de interrogação para o comércio (varejistas) saber até quando e de que forma

¹ Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. 2015 BNDES SETORIAL. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 1995-. Semestral. ISSN 1414-9230.

esta nova realidade modificará as antigas práticas de atendimento. De igual forma, também é uma questão em aberto saber-se ao certo quanto cada empresa está optando por essa diversidade em canais de venda.

Sendo assim, a principal importância para os varejistas, acompanhar seus clientes, não está concentrada na loja física, mas sim na necessidade de se adaptarem a nova tendência ou perderão para concorrência (NITTIS, 2018).

Da mesma forma os pequenos varejistas buscam criar meios de competir com as grandes empresas. De acordo com o Sebrae (2018), 97,5% das empresas brasileiras são enquadradas como micro ou pequenas, sendo estas, responsáveis por 47% dos empregos ativos. Assim, compreender as estratégias adotadas por este varejista é fundamental tanto para o contexto acadêmico quanto para o contexto social.

Nessa conjuntura, este estudo busca compreender a seguinte questão de pesquisa: Como o varejista tradicional do setor de moda está adaptando as suas operações para atendimento via novos canais logísticos?

Para atender esta questão, trabalhou-se com o objetivo geral de entender os impactos dos novos canais nas operações dos varejistas do setor de moda, em especial de pequeno porte. Os objetivos específicos deste trabalho foram: entender os impactos positivos e negativos dos novos canais logísticos para este varejista; identificar quais as possíveis formas de atuação deste varejista baseados em canais eletrônicos (próprio e-commerce, marketplace, multi-canal e omni-canal) e como isso afeta a sua operação.

Para responder à questão de pesquisa, adotou-se uma pesquisa qualitativa com cinco entrevistas com respondentes associados ao varejo do setor de modas. O mercado da moda têxtil no Brasil é promissor e está em franca expansão, e o comércio eletrônico deste setor tem cada vez mais a atração e a atenção de empreendedores e de consumidores. De acordo com o relatório WebShoppers divulgado pela E-bit (2017), a categoria Moda e Acessórios está entre as cinco categorias com maior volume de pedidos pelos consumidores na internet. Além disso, este mesmo relatório aponta que estas categorias também têm grande representatividade no volume de pedidos quando é feito o recorte das vendas efetivadas por meio de plataformas móveis (celulares).

Dados da 2ª Pesquisa do Varejo On-line, realizada pelo Sebrae e o site E-commerce Brasil, mostram que moda é o principal segmento de atuação dos empresários puramente virtuais, causando aumento da competitividade para os varejos de moda que possuem apenas lojas físicas. Esta pesquisa também mostra as principais demandas do consumo de moda no universo virtual:

- ☐ Moda é a categoria que mais cresce no e-commerce;
- ☐ 58% dos e-consumidores de moda são mulheres;
- ☐ 63% possuem idades entre 25 e 44 anos;
- ☐ 36% compram a cada 2 meses.

O 37º Webshopper - Site de Pesquisa que atua junto com o e-bit para promover informações estatísticas do comércio on-line, declara que um dos principais fatores influentes ao crescimento do varejo eletrônico brasileiro foi o aumento das transações em marketplaces on-line, que refletem a possibilidade de oferta de mais produtos orientados para nichos de mercados. Também informa que 31,5% das vendas foram feitas em marketplaces.

Os resultados aqui alcançados evidenciaram que um adequado gerenciamento do fluxo de materiais, apesar de todas modificações causadas pela tecnologia, ainda é o essencial para o sucesso de qualquer empresa. Logo, sempre se deve estar alerta para o controle da movimentação, armazenamento e estoques, sendo que quanto mais omni-channel, mais importante a correta logística da empresa. Considerando-se que a logística deve ser integrada, a integração de canais, tanto nas operações de transporte quanto de armazenamento, e a concordância de diversas configurações tornaram-se os principais facilitadores da proposta de omni-channel.

Buscando então melhor apresentação optou-se por dividir esse estudo em 4 (quatro) partes principais: a primeira parte trata-se da revisão de literatura onde buscou-se estabelecer uma base teórica para as argumentações necessárias após a aplicação dos questionários. Na segunda parte, foram apresentados os procedimentos metodológicos, esclarecendo sobre as escolhas e as etapas realizadas na construção da pesquisa. Em seguida, foram apresentados os resultados das entrevistas e por fim, na quarta parte as discussões dos principais achados.

I REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Logística e a Gestão da cadeia de suprimentos (GCS)

O termo “logística” foi citado e definido na literatura acadêmica pela primeira vez em 1961 como sendo o ramo da ciência militar responsável por lidar com a obtenção, manutenção e transporte de materiais, pessoas e instalações; por isso, a logística, naquela época, aparecia frequentemente relacionada com o termo distribuição ou com as expressões: gerenciamento da distribuição física ou gerenciamento de tráfego (BALLOU, 2009; FARRIS, 1997). Tal definição preconiza a logística como um processo que inclui todas atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores que perpassam por quando e onde quiserem adquiri-los. Desta forma, o significado do termo “logística” resulta como parte do processo da cadeia de suprimentos, ou como é mais conhecida, gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) ou Supply Chain Management (SCM) em inglês (BALLOU, 2009).

Segundo Ballou (1993), o conceito da logística ou distribuição é colocar o produto certo, na hora certa, no local certo e ao menor custo possível. Partindo dessa premissa, parecer-se-ia um processo fácil a administração da logística que reage a uma demanda de consumo muito instável (FERNIE; SPARKS, 1998). Já para Fernie e Sparks (1998), lamentavelmente essa descrição não faz jus à realidade, pois a simplicidade desta declaração ao contrário do que demonstra é muito mais complexa, levando em conta a dedicação de um sistema de fornecimento de logística e à multiplicidade de forma pelas quais os sistemas de suprimento podem dar errado.

Na definição do Council of Logistics Management (CLM, 2003), principal órgão do setor, a logística é a parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo e o fluxo reverso e a estocagem de materiais, serviços, e as informações correlacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender as necessidades dos clientes. Trata-se do campo de estudo da gestão integrada dos negócios que trata do fluxo de produtos e serviços por toda a cadeia de suprimentos até que eles alcancem o consumidor final (BALLOU, 2006). A este campo de estudo da gestão integrada, surgiu o termo “gestão da cadeia de suprimentos” que destaca as interações dos canais de distribuição que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção na empresa, gerando o canal de fluxo de produtos (BALLOU, 2009).

Bowersox e Closs (1996) apresentam a logística inserida numa visão de integração de processos, e indica os três processos através dos quais a logística desenvolve competência e valor na ligação da empresa com seus clientes e fornecedores, são eles o planejamento, a implantação e o controle. Tais processos geram alguns dos principais custos de uma empresa, posto que aos custos da logística somam-se os custos de armazenamento, transporte e instalação para uma rede de cadeia de suprimentos (CHOPRA; MEINDL, 2010).

Por sua vez, Lambert, Pagh e Cooper (1998) reiteram que o custo total logístico envolve a otimização das principais atividades da logística, sendo elas o transporte, armazenagem, inventário, processamento de pedidos e sistemas de informação e custo decorrentes de lotes, e as empresas, ao mesmo tempo que busca resultados econômicos, precisa se esforçar para minimizar custos desnecessários com a operação da logística.

Basicamente, 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.

A literatura do gerenciamento da logística normalmente enfatiza a possibilidade de atingir eficiência através da minimização dos custos logísticos e, portanto, o custo total do processo logístico acaba tendo uma importância fundamental para as empresas (BORBA; GIBBON, 2010; CHISTOPHER, 1997; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Machline (2011) comenta que, embora ainda se discuta se a noção de cadeia de suprimentos acrescenta algo substantivo ao conteúdo da logística, a elucidação dada pelo Supply Chain Council (2002) indica que a cadeia de suprimento abrange todos os esforços envolvidos na elaboração e na entrega de um produto desde o fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente.

Machline (2011) esclarece, ainda, que a cadeia de suprimentos olha desde o início até os elos finais da corrente de fornecedores e clientes, com uma visão mais ampla e panorâmica do que a visão logística. Mentzer et al. (2001) definiram a gestão da cadeia de suprimentos como a coordenação sistêmica e estratégica das atribuições tradicionais de negócios e os processos entre essas atribuições dentro de uma empresa específica e entre empresas da cadeia

de fornecimento, com o propósito de melhorar após um determinado período o desempenho das empresas individuais e da cadeia de fornecimento como um todo. Portanto, o termo baseia-se na ideia de que as empresas devem estar estratégica e holisticamente integradas, na adaptação dos processos de negócios desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações, adicionando valor para os clientes e stakeholders (PIRES, 2004; 2001).

Basicamente, gestão de cadeia de suprimentos pode ser indicada como a integração dos principais procedimentos que administram os fluxos bidirecionais de insumos e referências no âmbito intra e entre empresas participantes desta cadeia até atingir os consumidores finais (PEDROSO, 2002). Entretanto, a gestão da cadeia de suprimentos vai além do processo de verificação do fornecedor ao cliente, o SCM consiste do envolvimento direto ou indireto de todas as partes comprometidas com o consumidor, e é composta por todas as funções que envolvem desde a entrada na indústria, no varejo até a realização de uma solicitação do cliente. Estas atribuições não se limitam ao produto, marketing, operações e distribuições – ela é ativa e fornece também informações de preços, programações e disponibilidades sempre servindo ao cliente (CHOPRA; MEINDL, 2010).

O Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP, 2010), principal órgão do setor, denomina a gestão da cadeia de suprimentos como sendo a área responsável por englobar o planejamento e a gestão de todas as atividades envolvidas na administração de contratos com fornecedores, transformação e todas as atividades de gestão de logística, incluindo também a coordenação e a colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados e clientes.

Este mesmo órgão ressalta a questão da integração, afirmando que se trata de uma função integradora, com plena responsabilidade da junção das principais funções e processos de negócios dentro e entre empresas, abrangendo todas atividades desde operações de fabricação à coordenação dos processos e atividades de marketing, vendas, design de produto, finanças e tecnologia da informação.

Simchi-Levi; Kaminsky e Simchi-Levi (2009) complementam a definição do Council of Supply Chain Management Professionals (2010) indicando que é um conjunto de abordagem que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço. Desta forma é notória a importância da gestão da cadeia de suprimentos em todos os seus aspectos, já que sua gestão adequada pode

ser definida como um grande potencializador da sinergia entre todas as partes da cadeia, capaz de reduzir custos, níveis de estoque dentre outros (CSCMP, 2010).

Handfield e Nichols (1999) classificam a gestão da cadeia de suprimentos por três elementos relacionados: o primeiro, controle de todas as atividades associadas ao fluxo e transformação das etapas de matérias-primas até o usuário final; segundo o conhecimento associado destas etapas e o terceiro, gerenciamento dos relacionamentos da cadeia de suprimento.

Magalhães (2015), por sua vez, pontua os elementos da cadeia de suprimentos da seguinte forma:

- a) Suprimento físico – Interface entre as operações da empresa e seus fornecedores (compras, transporte, estoque de matéria-prima, etc.);
- b) Operações internas – Gestão do fluxo de materiais durante os processos de transferência (planejamento e controle da produção, planejamento de capacidades, gestão de estoques intermediários, etc.);
- c) Distribuição física – interface entre as operações da empresa e seus clientes: gestão do fluxo externo e nível de serviço (transporte, previsão de demanda, estoque de produto acabado) à chegada da informação na organização fornecedora, envolvendo o conteúdo da transmissão e como é feita a comunicação.

A gestão da cadeia de suprimentos basicamente traz uma abordagem sobre o gerenciamento o fluxo de materiais associado ao fluxo de informações que se baseia na integração eficiente entre fornecedores, fabricantes, depósitos e lojistas, incorporando assim, as atividades de uma empresa em vários níveis, desde o estratégico ao operacional (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2009; LUMMUS et al, 1998).

Ademais, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, revolucionou completamente a forma de se comprar, produzir e distribuir bens e serviços e continuará revolucionando, pois, o crescimento incessante da tecnologia de informação e de gerenciamento, vem inovando constantemente outras áreas como a administração de materiais, marketing, vendas e produção, sendo responsável, por exemplo, pela redução de tempo de estocagem e do número de fornecedores e pelo aumento da satisfação de clientes (MARTINS; CAMPOS ALT, 2006).

Uma vez que um dos principais objetivos da gestão da cadeia de suprimento (GCS) é a integração, existe a necessidade de responsabilidade entre as áreas de supply chain (que envolve a logística) e marketing, pois o planejamento e a gestão de recursos da empresa designados ao marketing deve estar em consonância com o planejamento e gestão dos recursos alocados às

operações logísticas, já que há um ponto que une fortemente estas duas áreas, o serviço ao cliente, posto que a satisfação do consumidor só é alcançada a medida que há uma junção das atividades de marketing e da GCS (LAMBERT; STOCK, 1992).

Sobre este ponto da satisfação do consumidor, de acordo com Kotler e Keller (2012), estudar o cliente possibilita a empresa conhecer indícios para o desenvolvimento de novos produtos, características de produtos, preços, canais de distribuição, mensagens e outros elementos do mix de marketing, sendo assim, é fundamental conhecer o comportamento de compra do consumidor, tendo em vista que a finalidade do marketing é convergir para atender e satisfazer às necessidades e aos desejos dos consumidores.

Sarkis (2001) afirma que qualquer organização faz parte de algum tipo de cadeia de suprimentos ou rede, e as decisões de produção, marketing ou sourcing faz com que surja uma infinidade de implicações para as cadeias de suprimento, incluindo implicações para o meio ambiente.

Em sentido complementar a Sarkis (2001), Handfield e Nichols (2014) entendem que o conceito da cadeia de suprimentos tornou-se uma preocupação devido à concorrência global e ao aumento da demanda dos clientes, porque as empresas tentam melhorar seu desempenho industrial em termos de custo, atrasos, adaptabilidade, variedade e rastreabilidade. Como comenta Ballou (2006), conquistar uma vantagem competitiva no mercado depende do gerenciamento dos fundamentos da logística integrada e da gestão da cadeia de suprimentos, em que as atividades funcionais (transportes, controle de estoques) de uma empresa sejam otimizadas, sendo assim a atividade funcional tende a se repetir inúmeras vezes ao longo do fluxo de materiais na cadeia em que matérias-primas se transformam em produtos acabados.

Sobre este ponto da vantagem competitiva, o estudo de Narasimhan e Kim (2002) mostra que a vantagem competitiva pode ser alcançada se os parceiros individuais da cadeia de suprimentos conseguirem avançar para uma integração interna e externa eficiente na cadeia de suprimentos, bem como manter um bom relacionamento com outras partes desta cadeia, portanto, em vez de se concentrar nos elementos individuais da estratégia corporativa, como, recursos, negócios ou organização, é importante que uma organização desenvolva uma competência inimitável que transforme esses elementos em um todo integrado.

Um pouco diferente destes autores, Christopher (2011) indica que a fonte de vantagem competitiva é encontrada em primeiro lugar na capacidade de a organização diferenciar-se, aos olhos do cliente, da sua concorrência e em segundo lugar, operando a um custo menor e maior lucro, esta é a realidade do mercado, onde os administradores têm a preocupação de buscar uma vantagem competitiva, sustentável e defensável. Este último autor ainda afirma que é

aconselhável imaginar que o sucesso de hoje não será o do futuro, e declara que o competidor mais lucrativo em qualquer setor da indústria tende a ser o produtor de menor custo ou o fornecedor que fornece um produto com os maiores valores diferenciados e percebidos.

A vantagem competitiva oferece valor aos sócios da empresa e simultaneamente aos clientes ao longo de todos os processos da cadeia de suprimentos e principalmente a distribuição de produtos, porém pode ser comprometida por variáveis como os custos das atividades ou ineficiência das mesmas, como por exemplo a falta de produtos no varejo físico (ruptura) ou a velocidade, confiabilidade e controle para entregas dentro do prazo estipulado, no caso do varejo on-line (DE SOUZA, 2007; PEDROSO; 2002; ALVES FILHO et al.; 2000).

1.2 A logística e a gestão da cadeia de suprimentos em empresas varejistas de loja física

No contexto das empresas do setor varejista de loja física, a gestão da cadeia de suprimentos (GCS) tem como objetivo principal a eficiência da produção e de custos para todo o sistema integrando com eficiência entre seus fornecedores, fabricantes, depósitos e lojas, sendo assim a área responsável por incorporar as atividades em vários níveis desde o estratégico ao operacional (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2009). De acordo com Mattar (2011) o varejo de loja física consiste um canal de distribuição/fornecimento, por meio de uma organização que possui atividades de negócio envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais.

Em relação à estratégia de abastecimento/fornecimento em empresas varejistas, Chopra e Meindl (2011) classificam em corporativa e de redes:

1. Estratégia corporativa: é feita a separação em segmentos de clientes e os valores que serão entregues a esses clientes, ou seja, de que forma esta cadeia se diferencia dos seus concorrentes;
2. Estratégia de redes: tem o objetivo de determinar a natureza da aquisição e distribuição de produtos e serviços, o fluxo de transportes e o modelo de operações a ser seguido, de forma a dar suporte e garantir que a estratégia da organização possa ser atendida.

Segundo Chopra e Meindl (2010) e Christopher (1998), o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, peças e estoques acabados (e os fluxos de informações relacionados) por meio da organização dos canais de marketing implica de tal forma que a lucratividade atual e futura de uma organização varejista,

deva ser maximizada por meio do cumprimento econômico do gerenciamento e entrega de pedidos.

Lopes Filho (2006) alerta que as estratégias em empresas que fazem parte do canal de distribuição, como as varejistas, devem buscar constantemente os elementos de exclusividade, personalização, customização e conveniência por canal de compra on-line ou off-line, porque tais elementos são levados em conta pelo consumidor na hora de tomar a decisão de compra.

Dentre as especificações do varejo físico, considera-se que os custos relacionados a distribuição compõem um percentual menor do que os custos de manufatura, no entanto, a distribuição permite que a empresa ofereça altos níveis de disponibilidade de produtos relativamente comuns a um custo muito baixo. Apesar disso, a distribuição eficaz proporciona um alto nível de responsividade ao cliente a um valor razoável. E ainda existem fatores que são influenciados pela estrutura da rede de distribuição: tempo de resposta; variedade e disponibilidade do produto; experiência do cliente; tempo de lançamento ao mercado; visibilidade de pedido e facilidade de devolução (CHOPRA; MEINDL, 2010).

Segundo Kotler e Keller (2012), qualquer organização que venda para os consumidores finais, seja ela um fabricante, atacadista ou varejista, está fazendo varejo. A diferença estará na gestão da cadeia de suprimentos (GCS), pois, não importa como os produtos ou serviços são vendidos, seja pessoalmente, pelo correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela internet, a GCS é a área que fará a integração eficiente entre todos os membros da cadeia, sejam eles fornecedores, fabricantes, depósitos e lojistas, posto que, incorpora as atividades de uma empresa em vários níveis, desde o estratégico ao operacional (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY E SIMCHI-LEVI, 2009).

Além disso, no varejo de loja física, segundo Marques (2004) cada vez mais torna-se necessário o controle de estoques rígidos e eficientes, para que assim o consumidor possa ter sua necessidade e desejo atendido encontrando os produtos que quer no momento em que os procurar, pois, com a concorrência a um clique de distância, terão privilégios os varejistas físicos e on-line que estiverem integrados a um ambiente de fácil acesso e comodidade, atrelado a atividades de distração, com qualidade de serviços, além do fato da interação com o produto e o vendedor na loja física, deverá ser um momento de prazer para o consumidor.

Entre as diversas atividades da gestão da cadeia de suprimentos (GCS), no varejo o transporte se destaca como uma das tarefas que recebe mais atenção, por conta dos custos ligados a ela e da sua relação com a experiência e satisfação do consumidor, além disso, a capacidade de transporte de mercadorias de forma eficaz é traduzida pelos elementos de

segurança, rapidez e boa relação custo-eficiência, sendo estes, também pontos dos fundamentos da globalização e do crescimento econômico (MARINOV et al., 2013²).

Além das atividades já citadas, o crossdocking e o dropshipping também são lembradas como sendo de extrema importância para os varejistas, sendo a primeira um sistema de distribuição no qual a mercadoria só é recebida na loja física ou centro de distribuição quando ocorrer a finalização da compra pelo cliente, assim o varejista só compra um produto de uma indústria após ter vendido este mesmo produto para o consumidor final, desta forma o varejo realiza apenas o faturamento e carregamento de entrega, sem precisar ter estocado este produto garantindo assim a redução de custos associados ao excesso de estoque (OLIVEIRA et al, 2002).

Em relação ao dropshipping, este é uma política de estoque completamente controlada pelo atacadista ou fornecedor, mas totalmente diferente de acordos tradicionais de consignação, pois, o varejista faz a venda emite a nota de fatura e envia ao fornecedor, este por sua vez encaminha a venda ao consumidor final, assim, as vantagens da adoção deste sistema beneficiam os varejistas por eliminarem todos os custos que envolvem a existência de um estoque próprio e o capital necessário para montar e iniciar as operações de comércio (RABINOVICH et al., 2008).

No âmbito varejista, a logística exerce a função da distribuição, sendo ela o principal pilar da cadeia de suprimentos, pois, o desempenho dos serviços prestados, agregados aos produtos impacta diretamente na satisfação dos clientes finais, porque alguns dos valores gerados pela logística, são percebidos pelos clientes, tais como o desempenho das entregas em custos e prazos, bem como, o nível de avarias (BALLOU, 2006). Sobre este ponto, Moura et al (2003) destacam que o compartilhamento de informações baseado na internet entre as áreas da cadeia de abastecimento pode trazer uma série de vantagens a todos, e entre elas destacam-se custos mais baixos, estoques menores e expedição mais eficiente.

Os autores supracitados ainda destacam que um dos principais gaps deste compartilhamento está na difícil sincronia perfeita, pois a demanda precisa ter visibilidade imediata e todos os estágios devem dar respostas, ademais, esta dificuldade de sincronia da demanda e oferta, direcionou as empresas varejistas a terceirizarem algumas funções da GCS,

² Este autor destaca a importância da integração de todos os estoques tanto físico quanto o on-line, garantindo ao consumidor que o produto estará disponível no momento em que ele procurar, sem causar frustração, e ressalta que o cliente que vai até a loja física dará muito mais valor se junto com a compra existir atrelados momentos de prazer ao consumidor. Ex.: a possibilidade do cliente desfrutar de algum momento de prazer enquanto visita a loja, com um ambiente onde tenha um café, chá, TV e pessoas atenciosas interagindo com os desejos deste cliente, pois, na atual conjuntura, o seu cliente está a distância de um click dos seus desejos.

dentre elas a própria logística, no intuito de reduzir custos e aumentar o nível de competitividade, posto que uma vez que o fluxo de dados e de informações se torna cada vez mais importantes e merecem especial atenção.

Porter (2001), ao tratar sobre a internet, reforça que ela se trata de uma tecnologia tão importante quanto outras que a cercam, ressaltando que sua utilização deve ser estratégica, pois a questão não é sobre usar ou não esta nova tecnologia, mas sim tê-la como integradora das atividades e suporte, para além de ser uma vantagem competitiva, utiliza-la como fonte de conhecimento para eliminar gargalos e ineficiências de maneira a agregar valor à empresa.

Neste contexto, uma das formas de agregar valor, encontrada por diversas empresas foi usa-la como um canal de distribuição e partir daí, com o aparecimento de organizações que resolveram vender seus produtos/serviços também pela internet, havia um prognóstico do desaparecimento das lojas físicas, no entanto, foi contemplado o inverso: as empresas de varejo tradicional também adotaram o varejo canal eletrônico, ainda ressaltando que as empresas parecem ter descoberto a existência de sinergias entre os canais físico e virtual (PORTO, 2006).

Apesar da internet ter se tornado o principal veículo do varejo que decidiu vender por outros canais além das lojas físicas, os primeiros modelos de venda fora da loja física, foram realizados através da divulgação de produtos direto do fabricante ao consumidor e era representado por catálogos, na porta da sua residência, conhecido como venda direta (NOVAES, 2016). Essa modalidade de venda tinha a intenção da divulgação e venda dos produtos e/ou serviço, facilitando a vida do fabricante, que não tinha a necessidade de arcar com custos para abertura de uma loja, mas, apesar de suas vantagens aparentes, este modelo de varejo não foi muito aceito e nem durador, e permanece como opção para entrega de produtos mais populares a quem não tem acesso a outros canais, além disso, o presente modelo não se expandiu por conta das dificuldades logística de entrega dos produtos, transações financeiras no pagamento e devolução de produtos, seja por insatisfação ou por erro na entrega do produto (NOVAES, 2016).

A venda por meio de um comércio eletrônico (e-commerce) cresceu no entusiasmo da informação, tecnologia, e na era da comunicação, e a rápida ascensão da internet tornou este canal de distribuição e comercialização favorável, tanto que agora é amplamente afirmado que a internet e o comércio eletrônico transformarão os negócios tradicionais e a vida do consumidor (Windham; 1999) Greenberg (2010) comenta que o e-commerce está impactando a experiência de compras nas lojas tradicionais, citadas na literatura estrangeira como brick-and-mortar store. Ainda segundo o autor, é inacreditável como alguns varejistas tradicionais ainda não tenham adotado a multicanalidade pela internet (e-commerce) pelo fato de não terem

percebido que após o advento e a expansão do comércio eletrônico, existe a necessidade latente de melhorar a experiência de compras por meio da adoção de tecnologias digitais.

1.3 A logística e a gestão da cadeia de suprimentos em empresas varejistas multicanal

Para Albertin (2010), o comércio eletrônico (e-commerce) é a realização de toda a cadeia de valor dos recursos de um empreendimento em um meio eletrônico, através da aplicação das tecnologias de informação, de modo a atender os objetivos do negócio.

A gestão da cadeia de suprimentos e logística do varejo virtual apresentam algumas singularidades que não estão presentes no varejo tradicional como, por exemplo, a integração entre a informação sobre a disponibilidade de determinado produto pelo site – front-end – e a real disponibilidade deste produto em estoque – back-office (REYNOLDS, 2000).

O comércio eletrônico está facilitando o acesso a produtos levando a aumento das vendas de forma mais pulverizadas, porém ao custo de uma elevada complexidade logística (UEHARA, 2000). Neste sentido, segundo Rocha et al (2016) é necessário ter um bom desempenho nas etapas que compõem o ciclo do pedido, pois pode gerar três bons resultados: aumento de vendas; resultado de uma menor desistência na tirada do pedido e de uma redução de indisponibilidade; redução de custos, devido à redução de retorno de produtos (logística reversa). Sendo assim a garantia de melhores níveis de serviço, obtida por meio da redução do tempo de ciclo e do fornecimento de informações precisas e rápidas depende do correto planejamento e controle da gestão da cadeia de suprimentos, por isso, as empresas devem aprender a lidar com o trade-off entre a variedade de opções e o controle do fluxo de informações (ROCHA et al., 2016).

Diferentemente do comércio com loja física, a expansão do comércio varejista eletrônico depende da infraestrutura disponível, e 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 (GALINARI et al 2015). O Quadro Logística e Distribuição no Varejo Físico ou On-line abaixo apresenta as principais diferenças entre a logística/gestão da cadeia de suprimentos de um varejo físico tradicional e uma loja on-line.

QUADRO 1- Logística e Distribuição no Varejo Físico e/ou On-line: 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 disperses
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações de Fleury e Ribeiro (2003)

Como mostram os dados do Quadro 1- Logística e Distribuição no Varejo Físico ou On-line, é notória uma maior especificidade no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos 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 gestão da cadeia de suprimentos é um tema crítico para o êxito do varejo on-line, como indica o relatório do BNDES feito por Galinari et al (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.

No cenário em que melhorar a rentabilidade das operações no e-commerce é fundamental para competir e sobreviver a concorrência, cada vez mais torna-se exigente a gestão da cadeia de suprimentos, por conta da percepção do consumidor a um elevado nível de serviço como, receber os produtos corretos em perfeito estado (sem avarias) somados aos prazos de entrega e valores de frete (VIVALDINI, 2010).

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 entregar os produtos corretamente e cumprir o prazo de entrega combinado estão cada vez maiores e mais evidentes (DE MELO; FERNANDO, 2017). Sobre estes pontos,

Hijjar (2011) comenta que o desempenho nas atividades da gestão da cadeia de suprimentos 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.

1.4 O Comércio Eletrônico no Brasil e os Varejistas Multicanais

No contexto e-commerce, apesar da comodidade ser um fator decisivo para escolha da compra por este canal de vendas, a informação de que vender pela internet é mais barato quando comparado com uma loja física tem sido refutada por muitos estudiosos acadêmicos, posto que em diversos artigos publicados, os custos da operação de uma loja na internet são extremamente altos, principalmente por conta da tecnologia ser muito cara e da complexidade que envolve a área logística ou da que cuida gestão da cadeia de suprimentos (FLEURY; RIBEIRO, 2003).

Terzi (2011) afirma que à medida que se expande, o e-commerce impacta em melhores salários e empregos, posto que a atividade cria locais de trabalho em setores varejistas e industriais além dos setores de serviços relacionados à informação ou à economia criativa (fabricação de hardwares, softwares, games, aplicativos e outros conteúdos digitais) e, de maneira indireta, em diversos ramos da economia, serviços, financeiros, logísticos, de telemarketing etc.

O mesmo autor acima mencionado alude que nos casos em que substitui, parcial ou integralmente, a maneira tradicional de fazer negócios, o e-commerce afeta a expansão de algumas ocupações, como a de vendedores e agentes de viagens, assim, os ganhos ou perdas líquidas do emprego proporcionados pela expansão do e-commerce são difíceis de serem mensurados e variam tanto no tempo como no espaço geográfico (TERZI, 2011).

De acordo com o site E-commerce Brasil (2017), principal órgão que representa este setor no país, houve um crescimento de 12,5% do e-commerce no período entre maio de 2017 e maio de 2018, sem apontamento da categoria do varejista. Já em um estudo realizado pelo Mercado Livre e o Ibope Conecta, evidenciou-se que 77% dos micros e pequenos empreendedores que vendem on-line declararam ter crescido 41% em vendas após aderirem o e-commerce, 20% não registraram crescimento e 3 % não souberam responder.

Nos últimos anos, o e-commerce tem crescido no Brasil devido a fatores como maior acesso à internet e disseminação dos dispositivos móveis inteligentes (LUNARDI, 2018). O Quadro 2 abaixo divulgado no 37º Webshopper³, ilustra como o comércio eletrônico se

³ Site de Pesquisa que atua junto com o e-bit para promover informações estatísticas do comércio on-line.

fortaleceu, indo de encontro a queda geral nas vendas em decorrência da recente crise econômica:

QUADRO 2- Principais motivos para fortalecimento do comércio eletrônico no Brasil

Principal ponto	Informação
Crescimento	O faturamento do setor alcançou R\$ 47,7 bi, em 2017, representando um aumento de 7,5% em relação a 2016, quando o setor registrou R\$ 44,4 bi; Aumento de 111,2 milhões de pedidos feitos em lojas virtuais versus 106,3 milhões do ano anterior, gerando uma expansão de 5%; O ticket médio por consumidor passou de R\$ 418, em 2016, para R\$ 429 em 2017, ou seja, um aumento de 3%.
Crescimento do e-commerce no Brasil foi de 12%	O comércio eletrônico, em 2017, teve crescimento de 12% em relação a 2016. Isso é o que aponta outro estudo, o E-commerce Radar 2017, feito pela Atlas, que atua com análise de dados, e apoiado pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm).
A expectativa de crescimento para 2018	A expectativa de crescimento para 2018 também é de 12% A Ebit prevê aumento nominal também de 12% no mercado para 2018, em que o faturamento deve chegar a R\$ 53,5 bilhões. Isso se dá por causa da recuperação da economia brasileira, da consolidação das vendas em dispositivos móveis e do fortalecimento das transações nos marketplaces.
O número de consumidores chegou a 55,15 milhões, em 2017	O radar Webshoppers relata que a quantidade de consumidores ativos no país passou de 47,93 milhões, em 2016, para mais de 55 milhões no ano seguinte, alta de aproximadamente 15%. Clientes ativos são os brasileiros que realizaram ao menos uma compra digital no ano consumidores chegou a 55,15 milhões, em 2017.
O investimento em tecnologia pelas lojas virtuais corresponde, em média, a 9% da receita	Segundo dados de um estudo da Forrester Research, feito em parceria com o portal E-commerce Brasil, em 2016, o investimento médio em tecnologia da informação corresponde a 9% das receitas provenientes das vendas. No entanto, é interessante destacar que negócios digitais diretos (que atuam só na internet) costumam aplicar mais em TI do que os varejistas que têm lojas físicas.
27,3% das compras, em 2017, foram feitas em smartphones ou tablets	A pesquisa do Ebit aponta que 27,3% das compras no ano passado foram efetuadas em tablets ou smartphones, reforçando a expansão desses canais na preferência dos consumidores. O estudo do Atlas, por sua vez, indica que o percentual de compras por meio de dispositivos móveis foi de 31%, tendo crescido em relação a 2016, quando foi de 22%. Embora tenham suas diferenças, ambos os relatórios reforçam a necessidade de se definir estratégias específicas para esse meio, que tende a crescer conforme os dados apresentados acima.
31,5% das vendas foram feitas em marketplaces	31,5% das vendas foram feitas em marketplaces O ano de 2017 também foi marcado pelo fortalecimento das transações realizadas em marketplaces, como aponta a 37ª edição Webshoppers. Isso porque, ao considerar o mercado total de bens de consumo (o que inclui sites de vendas de mercadorias novas/usadas e sites de artesanato), o segmento atingiu R\$ 73,4 bilhões. O crescimento foi de 21,9% em relação a 2016. A pesquisa do Atlas também reforçou esse dado, indicando que as vendas em marketplaces corresponderam a 31,5% das operações do comércio eletrônico brasileiro.
Perfil dos compradores é majoritariamente feminino	O relatório do Ebit destaca a predominância das mulheres nas compras on-line em 2017, embora a diferença com os homens tenha diminuído na comparação com 2016. A participação feminina foi de 50,6%, contra 49,4% da masculina. No ano anterior, a representação era de 51,6% e 48,4%, respectivamente.

Compras à vista cresceram e representam 49,8% do total	Do montante de compras feitas no ano passado, 49,8% foram pagas à vista. Esse dado é do relatório do Ebit, que destaca ainda que as transações parceladas em 2 ou 3 vezes representam 18,7% do volume total, enquanto parcelamentos entre 4 e 12 vezes significam 31,5%. Isso vem ao encontro com um dado reportado sobre o pagamento com boletos no estudo do Atlas. Ele indica que 35,5% dos pedidos efetuados tiveram o boleto como forma de pagamento, sendo que, desse total, 48,5% foram efetivamente quitados. Normalmente, boletos são pagos à vista. Além do mais, a média de parcelamento recuou de 3,5 meses, em 2016, para 3,3 meses em 2017. Abandono de carrinhos chega a 82,3%. Embora pareça um dado negativo, o fato de 82,3% dos carrinhos gerados serem abandonados (conforme o estudo do Atlas) significa que há muita margem para melhorias que estimulem o aumento das vendas. Em outras palavras, é possível implantar estratégias virtuais para gerar volume maior de conversões, contribuindo ainda mais para o crescimento do comércio eletrônico
A taxa média de conversão do e-commerce brasileiro é de 1,4%	A média de conversões dos clientes que acessam lojas virtuais é de 1,4% (dados do Atlas sobre 2017). Em 2016, a porcentagem era de 1,6%. Essa queda se dá pelo aumento da participação dos dispositivos móveis, que costumam ser menos eficientes nas conversões. Isso também dá margem para a estruturação de novas estratégias mercadológicas para smartphones, tablets e outros aparelhos móveis, visto que há carência de maior efetividade nesses meios.
58,5% das vendas foram para visitantes que retornaram	Em 2017, de acordo com o relatório do Atlas, 58,5% das vendas foram para visitantes que retornaram aos e-commerces. Já 41,5% das operações são de clientes novos.

Fonte: a autora com base 37ª edição da pesquisa Webshoppers³ (2018)

Através das informações acima é possível compreender que as lojas virtuais estão conseguindo se aproximar de seus consumidores. Um dos principais fatores influentes ao crescimento do varejo eletrônico brasileiro 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 marketplaces 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 marketplaces oferece serviços de hospedeiro e anunciante (PAVLOU; GEFEN, 2004).

1.5 Omni-channel

A tecnologia facilitou o processo de compra aos clientes, se utilizando de diversos canais e não distinguindo mais o varejo físico do on-line, sendo essa uma regra e não mais uma exceção (BRYNJOLFSSON et al., 2013). Este processo identificado como Omni-channel indica que na concepção do cliente, não há mais diferenciação dos canais tradicionais e on-line. Desta forma considera-se que Omni-channel é a junção de processos de negócios sendo, também, um modo de gerenciamento sinérgico em canais variados. (BECK E RYGAL.,2015; VERHOEF et al., 2015).

Com o desafio de crescentes alternativas de customização e interatividade proporcionadas pelo canal virtual, a internet incentivou o varejo a se reinventar, seja pelo valor e diferenciação, seja pela geração de experiências de compra (TEIXEIRA, 2017). Sendo assim o varejo multicanal é um padrão de negócio para os grandes varejistas em todo o mundo, mas o futuro pede mais e quer uma integração de canais e pontos de contato perfeitos, desta forma o modelo de varejo omni-channel, surge com o objetivo de racionalizar os modelos multicanal de forma que atenda às deficiências do cliente em um mundo cada vez mais dependente da tecnologia (LARKE, ROY; KILGOUR, MARKE; E O'CONNOR, HUW 2016).

De acordo com Verhoef (2015) o multicanal estava em voga no último século, mas para desenvolver sistemas integrados de distribuição e atendimento, o método omni-channel requer a aplicação de tecnologia para coleta e análise de dados, oferecendo informações valiosas, muitas vezes em tempo real para permitir decisões e gerenciamento de inventário e diversidade da cadeia entre os interessados mantendo a equidade da marca (WANG, HUI-MING DEANNA; SENGUPTA, SANJIT, 2016).

Larke, Kilgour e O'Connor (2015) concordam ao declarar que estas percepções são cada vez mais importantes, à medida que consumidores vivem em um mundo onde os telefones celulares facilitam a conectividade constante. Os mesmos autores, declaram ser imprescindível um banco de dados integrado, proporcionando o ponto de contato e a troca eficiente de informações com fornecedores em todas as categorias, sendo também necessário o controle de estoque, para estimar a previsão de remessas em canais de vendas on-line, evitando assim a variação no fornecimento o que é significativamente negativo (NIRANJAN, SUMAN; CIARALLO, FRANK W, 2013). Segundo Moussaoui et al (2016), a velocidade em termos de tendências de clientes, com acessibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana, serve para tornar os modelos baseados em histórico ultrapassados.

Para Rigby (2011), a estratégia omni-channel bem-sucedida irá garantir a sobrevivência de um varejista, que entenda que não existem áreas digitais e físicas, mas sim, uma complementando a outra, ao invés de competir entre si. Ainda criticamente, a integração de canais, tanto nas operações de transporte quanto de armazenamento, e a concordância de diversas configurações são os principais facilitadores da proposta de omni-channel (MARCHET et al, 2018).

A TI nos últimos anos se fortaleceu muito, contudo para que haja rapidez e segurança nas relações se faz necessários à utilização de várias ferramentas de softwares e um bom hardware. Desta forma surgem diversos sistemas de apoio como os ERPs. Principalmente no em um contexto no qual o consumidor on-line tem clareza em suas escolhas (RUBLECKI, 2009). Assim, não basta a eficiência tecnológica, pois, segundo Cao et al. (2015), a estratégia omni-channel exige decisões em áreas-chave do varejo como marketing, logística, cadeia de suprimentos, já que essas áreas moldam as atividades de negócios e determinam a estrutura e estratégia de canais dos varejistas.

Hubner et al (2015), afirma que muitos varejistas tradicionais estão adicionando um canal on-line ao seu portfólio e o contrário também, varejistas on-line abrindo loja físicas, e cada vez mais os varejistas estão adotando um comportamento de múltiplos canais. Estudos recentes apontam que uma integração adequada de múltiplos canais patrocina uma vantagem competitiva ao invés da canibalização de canais (CAO e LI; HERHAUSEN et al., 2015).

Mas ainda assim, com toda a disponibilidade da tecnologia, segundo Varon (2015), existem fatores que influenciam o consumidor na decisão de compra virtual, e é uma das condições de maior importância, o frete grátis. O mesmo autor comprova esse fato com a citação da pesquisa do Boston Consulting Group (BCG) que apontou 74% dos consumidores afirmaram que o frete grátis influencia na decisão de compra e o E-Bit (2016), consultoria especializada em comércio eletrônico, confirma que este fator é muito importante e relevante na decisão da compra on-line.

Por sua vez, Saghiri (2018), aponta que para o cliente, o canal de comércio eletrônico da empresa é único, sendo assim, por que não posso comprar on-line e comprar na loja ou comprar na loja, mas recebê-lo diretamente em casa ou comprar on-line e devolver mercadorias para a loja. Isso gera um desafio considerável para o gerente de logística na GCS. Um fato relevante para as empresas é a questão do gerenciamento de logística reversa, como administrar o processo de devolução, segundo Hubner, Kuhn e Wollenburg (2016) seria oferecer uma garantia de devolução do dinheiro, mas esta garantia deve ter uma estratégia considerada que

garanta ao canal o resgate do produto inteiro. Segundo Bernon et al, (2016) existe uma taxa alta de retorno de mercadoria não perecível.

Considerando tudo o que foi dito, há ainda outra preocupação: o gerenciamento de estoque tanto quanto o projeto de rede de distribuição, estão intimamente relacionados entre si (HUBNER ET AL, 2015), sendo assim os varejistas adicionam o canal on-line ao mix de canais existentes e desta forma ocorre uma integração entre os fluxos on-line e tradicional. Assim, para o presente autor pode-se inserir um novo sistema de distribuição para o canal on-line, o conhecido drop-shipping, uma forma de distribuição onde o varejista não precisa ter espaço para armazenamento, pois, o mesmo é realizado pelo fabricante. Koster (2003) declara como solução mais eficiente manter um depósito projetado no canal on-line, e mantendo a opinião Bendoly et al (2007) confirma que a melhor solução seria ter um armazém dedicado.

II PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Método e Tipo de pesquisa

O método de pesquisa qualitativo é o mais adequado para esta pesquisa alcançar seu objetivo, já que esse método 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).

Neste trabalho, utiliza-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).

2.2 Sujeitos

Os sujeitos selecionados para as entrevistas desta pesquisa foram quatro empresários gestores de empresas varejistas de comércio eletrônico, um empresário consultor de e-commerce e marketplaces âmbito da pesquisa. O Quadro 3 mostra o perfil dos sujeitos da pesquisa. Por questão de sigilo, os nomes dos entrevistados não serão revelados.

QUADRO 3: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Perfil	Atuação
Ent. A	Loja de moda lingerie	Proprietário
Ent. B	Loja de surf wear e lifestyle	Proprietário
Ent. C	Consultor em e-commerce	Proprietário e Consultor
Ent. D	Loja de surf wear e calçados	Administrador
Ent. E	Loja de moda lingerie	Proprietário

Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa com base nos dados coletados (2018)

2.3 Coleta de dados

Esta pesquisa foi desenvolvida com 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. Já na segunda etapa foi feita a pesquisa de campo exploratória por meio da técnica de entrevistas em profundidade, com os sujeitos de pesquisa. São eles pequenos e médios varejistas de confecção feminina, masculina, infante juvenil e infantil, nas modalidades surf wear, lifestyle, lingerie e fitness, também foi entrevistado um consultor em comércio eletrônico e marketplaces, estas entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por Skype e utilizou-se análise de conteúdo para tratamento dos dados, conforme Quadro 4.

QUADRO 4 – Sujeitos entrevistados

Entrevistado	Perfil	Atuação	Número de Lojas	Presencial Skype	Tempo de duração
Ent. A	Loja de moda lingerie	Proprietário	2 físicas e 1 on-line	Presencial	60 minutos
Ent. B	Loja de surf wear e lifestyle	Proprietário	1 física e 1 on-line	Presencial	60 minutos
Ent. C	Consultor em e-commerce	Proprietário e Consultor	Consultor de 12 lojas on-line	Presencial	45 minutos
Ent. D	Loja de surf wear e calçados	Administrador	20 físicas e 1 on-line	Skype	50 minutos
Ent. E	Loja de moda lingerie	Proprietário	15 físicas e 1 on-line	Presencial	40 minutos

Fonte: Elaborado pela autora desta pesquisa com base nos dados coletados (2018)

A entrevista em profundidade é a maneira de coleta de dados por meio do qual são selecionados participantes para responderem as perguntas relacionadas ao que façam, pensam ou sentem (COLLIS; HUSSEY, 2006). 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. Para este estudo foram entrevistados cinco empresários do varejo durante os meses de novembro com duração média de 60 minutos.

Uma vez que a riqueza da pesquisa qualitativa é justamente 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), é possível realizar perguntas abertas, pois, muitas vezes, há oportunidade de extrair dados e insights relevantes para a pesquisa a partir da percepção do entrevistado.

Posto que o roteiro tendeu a dirigir as entrevistas de forma que os constructos sejam explorados possibilitando assim a abertura para agrupamento de informações importantes ao estudo que surgiram no decorrer da pesquisa, a autora deste trabalho buscou com as entrevistas ter conversas estruturadas, a fim de se obter informações detalhadas da visão, percepção e experiência dos entrevistados.

2.4 Tratamento dos dados

Devido à grande quantidade de informações provenientes das entrevistas realizadas, foi necessário reduzir esse volume explorando e interpretando os significados para conseguir responder ao problema de pesquisa. Por isso, foi adotada a análise de conteúdo como 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 (BARDIN, 2006). 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 de 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-chaves: 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), rubricas 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 de 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.

III RESULTADOS

Como já aludido anteriormente, para apresentação dos resultados foram criadas cinco categorias. Estas categorias foram apresentadas neste capítulo em forma de tópicos, apresentando assim, as principais falas dos entrevistados pertinentes as suas concepções de cada uma delas.

3.1 A importância da logística no processo

A primeira pergunta na pesquisa realizada preocupou-se em investigar o entendimento de como é vista a área logística para os varejistas da loja física. Notamos que há uma semelhança no entendimento destes empresários, que ressaltam a importância da área do processo, pois favorece a estrutura e minimiza o desperdício.

Logística acontece a partir do momento que é feita a compra, quando a indústria prepara o produto para ser distribuído e entra na rota até ser entregue na loja, e dentro da loja a partir do recebimento desta mercadoria até a conferência e distribuição em seus estoques e lojas (Entrevistado A)

Este é o setor que controla estoque e armazenagem, planeja a movimentação interna e a distribuição entre os centros de varejo, comunica-se com os fornecedores e clientes usando transportadores (Entrevistado C)

Quando solicitados a descrever a estrutura da logística apenas da loja física, antes de se tornar uma loja on-line, os resultados foram que o enfoque era na expedição, conferência e distribuição da mercadoria.

“basicamente era realizada a expedição da mercadoria, conferência e preparo da mesma, para exposição em loja, a partir do momento que é feita venda B2C o próprio cliente já retira, e B2B é necessário separar mercadoria para despachar por correios ou levar até o local indicado pelo comprador seja ele um comércio ou hotel” (Entrevistado A)

“mais focada na distribuição, principalmente os custos relacionados a distribuição” (Entrevistado E)

Conforme os dados coletados, existe semelhança entre os entrevistados na compreensão do que é a área de logística, alinhado com o que diz a teoria. Quando questionados sobre como era a logística no período em que eles tinham apenas a loja física, os entrevistados afirmam que a logística é a área que cuida do recebimento e acondicionamento da mercadoria, sendo também responsável pela administração e o fluxo operacional, então, desta forma constata-se que a logística é muito importante para disponibilizar bens e serviços aos consumidores e

distribuidores do setor de varejo, mas também é responsável pela revisão, verificação e organização de todos os fluxos externos e internos do varejo, e ainda após a sua venda, continua sob a sua responsabilidade os procedimentos internos que valorizem os produtos e serviços, distinguindo e identificando a empresa.(CLM, 2003)

Com isso observamos que o olhar e entendimento dos empresários à logística é altamente importante para manter todos os processos organizados, estruturados, de forma a identificar os seus estoques dentro da cadeia varejista bem como dos seus fornecedores e distribuidores. Após discussões a respeito da importância logística, para o varejista de loja física, evidenciou-se que existem várias questões no varejo que abrange a logística e a gestão integrada (BALLOU, 2006).

Interessante como novamente a teoria vem significar a fala dos empresários varejistas;

A logística contempla os fluxos naturais do varejo, como as rotinas operacionais ordinárias implementadas e muitas vezes revisadas desde o início da loja, tais como: Administração dos fluxos de documentos operacionais, que envolve o fiscal e a contabilidade, rotinas de RH, administração de suprimentos, vendas, compras de abastecimento, reposições de produtos e etc., porém as necessidades que mais demandam da área de logística, não está na minha opinião relacionada com o tema mais comum relacionado a ela, como a área que trata do tráfego de recebimentos e saídas da empresa, mas sim no que trata ao planejamento, desenvolvimento e a criação das nossas “rotinas operacionais” fundamentais e necessárias para o bom andamento da loja. (Entrevistado B)

Percebe-se que a logística ganha ainda mais rigor sendo ainda mais necessária para você evitar ruptura e falta de produto para o cliente. (Entrevistado E)

Com isso observamos que o olhar e entendimento dos empresários à logística é altamente importante para manter todos os processos organizados, estruturados, de forma a identificar os seus estoques dentro da cadeia varejista bem como dos seus fornecedores e distribuidores. Após discussões a respeito da importância logística, evidenciou-se que existem várias questões no varejo que abrange a logística e a gestão integrada (BALLOU, 2006).

Para mim não era o problema de falta de estrutura, era muito mais a falta de integração não havia um calendário que ajudasse a entregar os produtos. (Entrevistado D)

A revisão teórica afirma que a GCS e a logística são notadas pelo cliente quando o desempenho do serviço prestado, impacta na prestação do serviço (BALLOU, 2006).

A área de logística é uma área importante que apresenta uma vantagem competitiva ao varejista e que ele aproveite essa estrutura a seu favor. (Entrevistado E)

Nota-se que cada vez mais há uma necessidade de controlar os estoques, porque o consumidor é exigente, quer encontrar os produtos no momento em que os procurar, e o varejista tem que se preocupar muito, tendo em vista, que a concorrência está a um clique de

distância e terão privilégios os varejistas que estiverem integrados com qualidade de serviços e estoques rígidos e eficientes (MARQUES, 2004).

De acordo com Chopra e Meindl (2010), o fluxo de informações relacionados através da organização dos canais de marketing, implica na garantia da lucratividade atual e futura. Após exaustivas discussões a respeito da importância logística, evidenciou-se a disponibilidade tecnológica e principalmente

3.2 Necessidades de mudanças para o E-commerce

Com os avanços da tecnologia foi questionado o motivo da decisão de abrir uma loja on-line. O fato é que ser acessível de qualquer lugar, e ter o seu canal disponível para que o cliente consiga pesquisar, consultar e comprar no conforto do seu lar, faz com que a concorrência aumente, e aquele que não estiver preparado para esse mercado ficará para trás.

Foi possível notar nas entrevistas que há uma preocupação de estar onde o seu cliente está, de acordo com a declaração;

A gente quer vender para nosso cliente essa conveniência e deixar disponível na palma de sua mão em 3 clicks o produto desejado, na sua casa ou em uma das nossas lojas para retirar. (Entrevistado E)

Hoje qualquer consumidor, navegando na internet ou no smartphone tem acesso ao que precisa e ao que “não” precisa, pois é exposto a tantas informações, propagandas, anúncios, pipocando nas telas dos smartphones que os leva a criar interesses e consumir mais, e até, porque não dizer, em adquirir produtos que passaria sem, mas como as ofertas e o marketing são muito incisivos, o consumidor acaba por achar conveniências que o leva a adquirir produtos por estar com preço bom, por não ter que sair para comprar e assim por diante.

Sendo assim, os entrevistados demonstraram que há uma necessidade de abrir os canais online, em virtude da globalização, passando assim obter maior visibilidade. E isso contribui para incentivar os varejistas a abrir uma loja on-line.

Desde 2014 a mobilidade e os smartphones são os pontos de vendas dos nossos produtos e é uma realidade, nossa estratégia de compras on-line e regional fez com que neste mês do Black Friday, atendêssemos 36000 clientes e a gente quer vender para o nosso cliente essa conveniência”. (Entrevistado E)

A decisão realmente aconteceu, a partir do momento em que trabalhando começamos a nos aventurar em uma rede social nesse caso foi o facebook, divulgando nossos produtos regionalmente e os clientes começaram a nos perguntar se tínhamos um site. Porém como temos um bom relacionamento no mercado de esportes de ação, e observamos uma certa escassez de algo diferente para o mercado de motocross, bike onde o cliente pudesse encontrar além de equipamentos também produtos de lifestyle” (confeção e calçados para o dia a dia) (Entrevistado B)

É possível afirmar aqui que a opção do canal on-line foi facilitada pela tecnologia e possibilita aumentar a visibilidade da marca e as vendas, conforme reconhecido pelos varejistas.

A popularização é uma tendência mundial e ela só é possível em 1º lugar devido ao acesso dos aparelhos e por último também das redes, Wifi, 3G e 4G dos smartphones, isso faz com que a população se acostume e vá introduzindo isso no dia a dia dela”. (Entrevistado A)

É muito mais simples acessar o e-commerce do seu computador ou celular, e assim, escolher o que precisa, com mais facilidade, muitas vezes mais barato e também com um amplo número de escolhas. Com a publicidade online e a experiência de outros consumidores os compradores já conhecem os melhores valores, as melhores indicações, onde encontram desconto, e onde a entrega é mais rápida. E é esse o impacto que ele tem gerado na sociedade, por ser exatamente aquilo que a sociedade precisa, rapidez, solução, baixo custo, praticidade e comodidade”. (Entrevistado C)

Segundo Lunardi (2018) para que esta expansão ocorra é necessário tomar providências e investimentos com sistemas de tecnologia bem como o gerenciamento estratégico, e para isso os custos são altos. Os entrevistados acreditam que a expansão tecnológica responsável pela implantação de lojas on-line causa um impacto positivo e permite visibilidade do varejo bem como a possibilidade de um crescimento nas vendas.

É claro que o impacto de forma positiva pode mudar completamente a economia da empresa, pois quanto mais vendas mais recursos financeiros, a empresa terá, para fazer investimentos em todas as áreas da empresa. Podemos considerar não apenas o aporte financeiro e sim, o aumento de clientes e o crescimento dos setores de logística e de RH. (Entrevistado C)

Na opinião dos varejistas, o crescimento do e-commerce para sua loja trouxe impactos e mudanças positivas para a economia. Isto prova que as mudanças não eliminam o que veio antes dela, mas reforma e reorganiza as possibilidades almejadas pelos consumidores. Aqueles varejistas que não confiam nos novos formatos e permanecem estagnados no seu mundo acabam morrendo, ao contrário daqueles que reformulam a paisagem redefinindo as possibilidades dos consumidores, acabam recebendo o reconhecimento, tornando sua loja mais lucrativa (RIGBY, DARRELL, 2011).

Foi uma opção quando na época a gente resolveu fazer o movimento de expansão, a gente pensou vamos abrir outras lojas e investir no e-commerce!!! A decisão foi um movimento de expansão e crescimento da empresa. A principal fonte dos nossos clientes é a loja virtual, quer queira quer não, o cliente acaba visitando nossa loja virtual e acaba nos visitando na loja física, foi uma sequência de coisas positivas (Entrevistado A)

Os empresários varejistas deixam transparecer nas entrevistas, que o crescimento e a expansão das lojas on-line trouxeram um impacto positivo e crescimento para o mercado brasileiro.

[...]só existe uma inércia que é a melhoria do sinal, as pessoas cada vez mais confortáveis pra fazer compras, cada vez mais conectadas, por outro lado, os players

de internet estão cada vez mais sofisticado, os players do e-commerce funcionam cada vez melhor com mais dados, estão mais ágeis e existe uma exigência maior das pessoas com o fortalecimento da oferta então a empresa terá que ter uma melhora de sinal. A economia tem um nível share cada vez maior. Até o baixo conhecimento pelo fato da idade, porque as pessoas de 20 anos estão mais antenadas” (Entrevistado D)

Em contrapartida o entrevistado E contesta esse crescimento dizendo:

Acho que não, assim como tudo que está numa fase mundial. Tem que o ecommerce vem sendo incrementado muito focado em redução de preço para o consumidor mas a gente não sabe até onde isso vai se sustentar, porque a gente tem responsabilidade com margem com colaboradores, a gente percebe que o ecommerce vem crescendo mas percebe que as margens vem se reduzindo e não me preocupa o fato de vender, porque vender vende, o problema é que as pessoas estão fazendo sem fazer conta, da impressão de que não estão tendo responsabilidades com as empresas, então, agente já está vendo isso acontecer e acho que tem uma tendência a diminuir. Um processo de entendimento. (Entrevistado E)

Pensando na contestação de que é positivo também tem o seu contraponto negativo, foi questionado aos empresários varejistas se mesmo com todo esse crescimento, existem pontos negativos na expansão da multicanalidade para o e-commerce.

Os aspectos negativos é que hoje não é possível mais ter um varejo independentemente do seu tamanho sem que você esteja inserido no ambiente on-line”. (Entrevistado B)

Entre os problemas mais frequentes que os consumidores enfrentam quando realizam compras online, são relativas ao recebimento do bem adquirido, com defeitos e publicidade, também a oferta enganosa e problemas relativos ao pagamento”. (Entrevistado C)

Alguns fatores além do sinal até o próprio nível educacional médio da população, as pessoas mais velhas confiam pouco, em colocar informações na internet, tem dúvida receio, e isso obviamente dificulta os avanços do e-commerce, mas isso vai mudar as pessoas mais jovens de 15, 20 25 anos já estão mais conectadas se sentem muito mais confortáveis”. (Entrevistado D)

Ponto em desenvolvimento, o e-commerce não dá lucro, e eles estão com problemas de rentabilidade, também existem caminhos que as transportadoras não vão. E existe um trabalho estrutural por parte do governo, e com falta de segurança”. (Entrevistado E)

Os resultados evidenciaram, ainda, críticas que alertam para a necessidade de maior atenção aos detalhes, conforme relata o empresário varejista abaixo.

Não consigo enxergar ponto negativo existem pontos de atenção eu acho que o negócio está tão enraizado e necessário, que eu acho que são pontos de atenção, a gente tem clientes de atacado e esses clientes podem te prejudicar com o cliente final. Para não prejudicar e conseqüentemente haver um desgaste da nossa cadeia, temos os clientes B2B e B2C, o ideal seria manter o preço final mais ou menos na mesma faixa e a gente busca fazer isso. De qualquer forma a ponta fraca é o revendedor porque nós temos que tomar cuidado para não baixar o preço demais, necessitamos colocar os preços mais altos para sustentar a operação dele. (Entrevistado A)

É possível perceber que mesmo existindo pontos negativos relatados pelos varejistas, no ambiente e-commerce, a comodidade é um fator decisivo para escolha da compra por este canal de vendas, agora a informação de que vender pela internet é mais barato quando comparado com uma loja física tem sido refutada por muitos estudiosos acadêmicos, posto que vários artigos publicados, declaram que os custos da operação de uma loja na internet são extremamente altos, principalmente por conta da tecnologia ser muito cara e da complexidade que envolve a área logística ou da que cuida da gestão da cadeia de suprimentos (FLEURY; RIBEIRO, 2003).

Sendo assim, como se manter no mercado, levando em conta que o custo da loja on-line exige muito investimento e o seu custo tecnológico é alto, pensando no que estes empresários responderam, que há uma necessidade de se lançar no e-commerce eximindo o risco da concorrência e ganhando vantagem competitiva.

A teoria vem esclarecer que segundo Porter(2001) a tecnologia é tão importante quanto outras que a cercam, e declara que sua utilização deve ser estratégica, não trata-se de usar ou não esta nova tecnologia, mas sim tê-la como integradora para além de ser uma vantagem competitiva, usá-la como integradora de atividades e suporte para adquirir conhecimento e eliminar ineficiências agregando valor à empresa. O e-commerce é a realização de toda cadeia de valor dos recursos e esforço do varejista em um meio eletrônico (ALBERTIN 2010). A internet ainda apresenta a facilidade que proporciona dentro da GCS e logística a integração entre a informação do estoque sobre a disponibilidade de produtos pelo site (REYNOLDS, 2000).

Havia um prognóstico, que os avanços tecnológicos iriam transformar o mundo e não haveriam mais lojas físicas. Isso porque diversas empresas começaram vender seus produtos/serviços também pela internet, utilizando-a como um canal de distribuição, e conseguiram contemplar o inverso: as empresas de varejo tradicional também adotaram o varejo canal eletrônico, e descobriram a existência de sinergias entre os canais físico e virtual (PORTO, 2006).

Com tantos pontos positivos demonstrados pelos empresários varejistas, indicando que há uma necessidade de mudança e que o e-commerce se expanda a resposta para essa investigação foi unanime, todos acreditam que a loja on-line é um caminho a seguir, pois não bastando a “exigência” dos consumidores, prova que sistematicamente há uma expansão do comércio eletrônico, sendo assim, os empresários tem investido fortemente na infraestrutura e gestão logística com qualidade para que não ocorram frustrações colocando a perder essa modalidade de compra (GALINARI et al 2015).

3.4 Vantagens e Desvantagens de operar em Marketplaces

De acordo com as entrevistas foi possível notar que o Marketplace aparece como tábua de salvação aos empresários que precisam ganhar destaque, mas ao mesmo tempo uma ferramenta que traz vantagens e desvantagens ao empresário varejista. Investigando sobre o conhecimento e utilização dos varejistas em relação a esta ferramenta, o marketplaces, foi possível verificar que a visão deles de um modo geral é muito semelhante, eles declaram que o marketplaces on-line é responsável pelos aumentos das transações no comércio eletrônico do Brasil.

[...] marketplaces é uma plataforma mediada por uma empresa, em que vários outros lojistas podem se cadastrar e vender. Representa mais praticidade, pois o consumidor pode ver em um único site ofertas de vários vendedores, comparar e escolher o melhor preço facilmente. E pode comprar de várias lojas diferentes e efetuar apenas um pagamento, em vez de passar por múltiplos processos de pagamento em vários sites (Entrevistado C)

São as grandes plataformas de que fazem muito esforço para atingir o consumidor e abre a possibilidade de abrir a plataforma para marcas terceiras, exemplo dentro da plataforma Netshoes. (Entrevistado D)

Na minha opinião, marketplaces é a realização de vendas através de um portal ou site realizado por uma loja e-commerce, que se encarregará de realizar a entrega do produto ao consumidor e que pagará ao portal ou site uma comissão. (Entrevistado B)

Marketplaces é um site um portal que seja, Americanas, Apple, Submarino que agregaram mercadoria ao seu negócio; ou marketplaces puro, mercado livre simplesmente é um portal onde vários vendedores se reúnem e fazem a venda e manuseiam os seus produtos, o que faz parte da logística (Entrevistado A)

Mediante a este crescimento do varejo virtual no quesito marketplaces, podemos afirmar com as evidências declaradas pelos empresários varejistas, que há necessidade de ampliar a visibilidade e a comunicação do seu comércio eletrônico, e o Marketplaces faz isso muito bem. Como se fosse um “shopping center on-line” promovendo a exposição dos produtos e valorizando a sua marca, porém não compartilham com os seus contratantes o CRM (Customer Relationship Management). Mas segundo Elliot (2008), uma das razões do marketplace se popularizar foi por permitir amplo alcance geográfico, mais ofertas de produtos e serviços em horários ilimitados (24x7) 24 horas por dia e 7 dias por semana e também contando que este varejista, terá o poder de branding e a confiança que marcas com mais tempo de mercado oferecem, além das responsabilidades dessas lojas, que são geradoras da exposição, também são meios de pagamentos e chargeback, (CAMPOS, RAFAEL, 2017).

No Brasil tem-se diversos marketplaces ativos, na área de moda têxtil, muitos deles são bem conhecidos do grande público, como Dafiti, Netshoes, ShopFácil e outros. Desta forma na opinião dos varejistas há uma forte importância do marketplaces para o e-commerce no Brasil.

[...] o que eu falo: e-commerce depende de audiência são pessoas que acessam o seu site, então, o Brasil tem uma concentração grande de audiência. Se você pegar um percentual, 50% vende na internet e quando você fala em vendas, os grandes varejistas vendem 78% das vendas e dos grandes marketplaces, é legal é bom mas essa audiência é muito cara eu coloco os meus produtos e vou evoluir minhas vendas fazendo uso dos marketplaces essa é a parte positiva e tem o lado negativo é justamente a maior parte, do seu maior ativo que é o seu cliente, na relação marketplaces o cliente não é seu, e o seller deixa de ser o varejista, ele não está estendendo os seus relacionamentos não estão fazendo a venda dos seus produtos ele está apenas fazendo um papel logístico, pegando a sua mercadoria e entregando ao marketplaces. Essas relações são muito top down, você aceita o contrato se quiser é assim ou não tem contrato. Quero vender vou ter que me submeter a isso cria dependência colocar os meus ovos numa cesta só, e isso é 60% das vendas estão comprometidas do dia para noite. Ele não te fornece e-mail e nem telefone dizem que dão, mas não dão 80% do que fornecem no marketplaces estão errados. A parte boa é você usufruir da audiência, mas tem vários pontos de atenção. (Entrevistado A)

Os sites que realizam marketplaces no Brasil, são os grandes players de internet do país. Muitos deles surgiram como grandes empresas do varejo nacional e tornaram-se grandes empresas on-line, mas isso não é uma regra. Para quem está iniciando e é pequeno como no meu caso, o marketplace é uma porta de acesso para ajudar a se tornar conhecido, porém as comissões que eles cobram são altas, não acho interessante trabalhar com marketplaces com toda linha de produtos, pois é inviável por causadas comissões! Apenas produtos muito rentáveis acho que vale a pena e nem sempre o cliente se fideliza a loja, pois compra no portal por serem empresas de credibilidade, e de grande visibilidade. (Entrevistado B)

Eu não sei o quanto os marketplace atendem, se própria empresa tem a intenção de ser um marketplace, mas ainda não procede. (Entrevistado D)

Segundo Chopra e Meindl (2010) o processo de compra, movimentação e armazenamento de materiais, peças e estoques acabados através dos canais de marketing, são premissas que se subentende a lucratividade atual e futura. Lembrando ainda que há um risco com a atualização dos canais, onde um dos empresários se atentou em dizer que a precificação exige cuidados especiais para quem vende B2B e B2C para que não canibalizem o seu próprio produto.

3.5 E-commerce e o processo logístico

Através da abordagem realizada 90% dos empresários, confirmam que a decisão em abrir uma loja na internet causou um impacto positivo, principalmente na questão da visibilidade.

[...] a expansão local a nível nacional e global e diz que com o e-commerce você se especializa na logística, organiza o seu estoque e isso favorece os seus negócios” (Entrevistado A)

[...] também ficam mais conhecidos e conseguem vender produtos que não faziam parte do mix. (Entrevistado B)

[...] já aconteceu de consumidores conhecerem os produtos na internet e comparecerem na loja física para comprar, dizendo quero vestir e ver se cai bem, são os chamados webbloom, ainda é exceção, mas já aconteceu alguns casos”. (Entrevistado D)

Estes achados estão em linha com o discutido por Uehara (2000) que afirma que o comércio eletrônico está facilitando o acesso a produtos levando ao aumento das vendas de forma mais pulverizadas.

Quando perguntados sobre os pontos negativos em abrir uma loja on-line (e-commerce), os empresários que responderam à questão foram aqueles que estão bem familiarizados com o e-commerce há mais tempo.

[...] negativo é o custo de audiência a operação do e-commerce gera um custo muito alto você tem que ser detalhista no controle de estoque na divulgação do seu produto e isso custa, não é barato, tem que ter uma equipe de sistemas pra isso, integração do seu estoque (tem que ver se estes incrementos de vendas se vai pagar os seus custos) Tem limitação de divulgação dos seus produtos fora isso você tem que comprar mídia e fazer propaganda dos seus produtos seja no face, Instagram e isso é caro. Algumas operações de audiência custam brincando, um ponto na Oscar Freire, é uma operação que não é fim, tudo isso é caro e complexo tem que ter disposição programação e organização. (Entrevistado A)

O desempenho nas atividades da gestão da cadeia de suprimentos pode ser considerado um fator de sobrevivência para uma loja virtual, sem contar que a estrutura logística após a venda irá influenciar a decisão deste consumidor em voltar a consumir neste e-commerce (HIJJAR, 2011). Desta forma os varejistas demonstram quais foram as atitudes tomadas na gestão da cadeia de suprimentos e da estrutura logística depois de adquirir a loja on-line.

[...] começou com o estoque da nossa loja ao longo do tempo a gente notou que precisava separar os estoques, então, hoje nós temos estoques segregados para cada loja, estoques expedição, prédio separado faz transferência entre as lojas na medida do possível a gente faz transferência nas lojas, a gente tenta evitar porque gera um trabalho muito grande mas na medida do possível e necessário a gente faz a transferência. Tem custo de armazenamento e até 2012 tínhamos uma confecção que produzia e já mantínhamos a multimarca, mas em 2012 passamos a comprar da indústria e colocar nossa etiqueta "Luna Core" que representa 35% das nossas vendas”. (Entrevistado A)

[...] Tenho uma pessoa para revisar os produtos e estoques diariamente e também acompanhamos os nossos pedidos, como somos um pequeno varejo, portanto tudo é feito a quatro mãos, tivemos que implementar rotinas para atender as demandas do e-commerce, para isso temos definido os locais de onde o produto vai sair para entrega; Se da loja física; Se do fabricante/importador, para nossa loja; Monitoramos isso a toda hora e de acordo com o produto adotamos formas de atuação diferente para

realizar a nossa entrega. Hoje trabalhos com os Correios e com uma transportadora pela característica dos produtos que vendemos”. (Entrevistado B)

[...] Melhorando a eficiência e o desempenho da marca junto ao cliente, gerenciando as lojas físicas e virtuais de maneira eficiente, garantindo a satisfação do cliente”. (Entrevistado D)

[...] Basicamente atender e despachar o mais rápido possível. (Entrevistado E)

Estes achados também reforçam que apesar de aumentar a visibilidade do varejista e aumento de demanda, o custo de manter a estrutura da loja para este canal é elevado, conforme sugerido por Uehara (2000). Investigamos e concluímos que tais mudanças foram perspicazes para os empresários notarem a existência de melhorias, à medida que foram atingindo o público do multicanal conseguiram agregar entregas e calendários mais definidos.

[...] todas essas mudanças aumentam o seu custo então isso não é tão bom assim, mas sabe que isso será revertido em lucro, eu sinto que estou me preparando pra isso, mas ainda não estou recebendo esse fruto. (Entrevistado A)

No cenário em que melhorar a rentabilidade das operações no e-commerce é fundamental para competir e sobreviver a concorrência, por conta da percepção do consumidor à exigência de eficiência no serviço como, receber os produtos corretos em perfeito estado (sem avarias) nos prazos estabelecidos e garantindo valores de frete (VIVALDINI, 2010). Questionamos o grau de complexidade para efetuar estas mudanças.

[...] mudou bastante visto que o e-commerce tem uma especialidade na logística onde ela tem que ser mais azeitada e você recebe um pedido, você tem que separar, fazer uma embalagem a expedição desse produto, dentro do menor prazo possível, para que o cliente saia surpreendido com a compra. Quando você fala de 1, 2, 3 até 20 clientes por dia, mas quando você fala de 200 clientes por dia imagina o nº de pessoas que você precisa por dia para colocar esse produto com emissão de nota fiscal, rapidez e precisão na entrega. Precisa se especializar para atender a contento”. (Entrevistado A)

[...] Muitas rotinas precisaram ser mudadas, e ela ainda está em mudança e adaptação pois o mais importante é ofertar ao cliente condições para atendê-lo sem erros de informação e precisão na entrega. A logística é dinâmica e de tempos em tempos precisamos revisar os processos para métodos atuais. Precisei ajustar a logística das rotinas do e-commerce de forma que ao utilizar o cross docking, por exemplo, ter o hábito em uma rotina diária de atualizar a plataforma com a disponibilidade de estoque dos parceiros. Foi necessário implementar uma rotina de renovação e atualização da vitrine on-line; definir os parceiros que transportam nossos produtos enfim, é constante as revisões destes”. (Entrevistado B)

[...] A logística teve que se adequar para fazer picking unitário para o e-commerce e construir uma operação separada. Teve que manter um status e criar um status dentro do cd”. (Entrevistado D)

Sendo assim através da experiência dos empresários confirmamos que a venda pela internet não é menos custosa e aumenta a necessidade logística dentro do e-commerce, para

garantir a seleção, compra e venda dos produtos; também o operador logístico especializado, responsável pelo atendimento do pedido (fulfillment); e uma empresa de entrega expressa ou um prestador de serviço logístico de transporte (PSLT) responsável pela entrega física (COSTA et al, 2004). Desta forma podemos concluir que o custo é altíssimo.

3.5 Omni-Channel

Omni-channel é a integração dos processos e a sinergia de múltiplos canais (VERHOEF et al., 2015), onde o consumidor compra on-line e quando há necessidade de troca ele comparece na loja mais próxima e efetua esta troca sem nenhuma burocracia. Também pode acontecer do consumidor passar em frente a uma vitrine apreciar uma peça, entrar experimentar e fazer a compra no on-line, ou seja, é não ter diferença entre os seus canais.

Cada vez mais o comportamento do consumidor deste século torna-se mais complexo. São vários estímulos que influenciam o comportamento dos consumidores e uma boa definição para isto é associar a complexidade dos processos à praticidade inspirada na experiência da compra.

Pensando na GCS após a implantação da loja on-line, questionei a estes empresários se eles eram omni-channel.

[...] não de forma alguma, eu sou multicanal, mas ainda não sou omni-channel. (Entrevistado A)

[...] acredito que realizamos quando conseguimos converter a venda e a busca de um produto na loja física e conseguimos auxiliar esse cliente a compra on-line, e não perdemos esse cliente, e fazemos a conversão da venda. (Entrevistado B)

[...] não de maneira nenhuma. (Entrevistado D)

Omni-channel vem do latim – omni (tudo) channel (canal) para ser omni-channel é preciso estar em todos os canais ao mesmo tempo, por este motivo alguns empresários varejistas alegaram que são multicanais, mas não são omni-channel.

Quando investiguei sobre a percepção na existência de alguma diferença no gerenciamento da cadeia com a implantação da estratégia omni-channel.

[...] existe uma diferença consistente e passa no gerenciamento não pode ter erro não pode correr algo por fora. (Entrevistado A)

[...] o gerenciamento tem novas rotinas e mais avaliações para serem feitas, aumentou o volume de trabalho e a tomada de decisão, por se tratar de um atendimento on-line, precisa ser instantâneo, não pode esperar. (Entrevistado B)

[...] os processos sempre ficam mais eficientes. (Entrevistado C)

[...]com certeza, as trocas de roupa são muito importantes, então, a medida que vai crescendo o online na empresa e a medida que existem trocas a exigência nas operações tem que acompanhar estas operações. (Entrevistado D)

Observando todas as formas de interação com o cliente, o que significa para você a estratégia omni-channel.

[...]omni-channel é você conseguir o físico com o online de forma que seu cliente possa se servir. Estou na loja física quero receber em casa ou estou em casa e quero retirar na loja física é a interação do físico com o online. Conseguir integrar o físico com o online para o cliente se servir da maneira que melhor lhe convir. (Entrevistado A)

[...]omni-channel é a possibilidade de o cliente comprar dentro da nossa loja física um produto que nós temos em estoque ou não, através do nosso e-commerce. Isso possibilita para ele uma facilidade de entrega, caso ele não queira carregar o produto e possibilita também tirar com a equipe de vendas da loja física todas as dúvidas sobre os produtos e fazer uma compra mais segura. (Entrevistado B)

[...]é o cliente poder comprar no site e retirar na loja física. (Entrevistado C)

Investigamos para que surgiu o omni-channel

[...] Surgiu pra isso mesmo na verdade os indivíduos com o surgimento de equipamentos o crescimento na verdade com estilo de vida nosso e da sociedade como um todo. A evolução na Europa um mundo como um todo está muito evoluído e isso está relacionado ao nível de acesso que as pessoas têm aos equipamentos e a internet de qualidade à medida que isso vai evoluindo as pessoas não estão diferenciando o físico do online é uma questão de hábito o consumidor atual não tem diferença principalmente as crianças. Você conseguir oferecer a unificação é pra isso que surgiu o omni-channel. É frustrante para o cliente que comprou na loja online não conseguir fazer a troca na loja física quem melhor se adaptar a isso vai ter a preferência do consumidor oferecer conveniência ao consumidor e consequentemente conquistar a satisfação deste consumidor” (Entrevistado A)

[...]omni-channel surgiu para trazer comodidade ao consumidor e mais segurança na escolha dos produtos. Para o comerciante, possibilita a este não perder a oportunidade de atender um consumidor, mesmo que não tenho o produto no estoque”. (Entrevistado B)

[...]Para uma experiência de compra melhor, mais completa e com menos burocracias”. (Entrevistado C)

[...]É uma tendência, que alguns consumidores procuram e uma tentativa da empresa atender no momento que ele quer na hora que ele quer e quando ele puder”. (Entrevistado D)

Tendo em vista que omni-channel é uma nova tendência estratégica, quais medidas você acha que devem ser providenciadas para que ela se torne um aliado ao seu varejo?

[...] é aquilo que eu já falei na medida que você consegue atender melhor o seu cliente você começa a conquistar o seu cliente oferecendo a melhor conveniência. Você imagina a pessoa que vai fazer compra no avião ela tá ganhando tempo e chega na loja física o pacote já está pronto ela agrega mais alguma coisa e tá resolvido ou a cliente chega na loja efetua a compra e fala eu vi esse produto no site e não estou encontrando aí você fala estou sem ele no meu estoque mas você me dá o seu endereço e amanhã você recebe em casa. Isso é você valorizar o seu estoque e consequentemente ter menor investimento” (Entrevistado A)

[...] na minha opinião é fundamental que ele não concorra com a venda da loja física, ou seja o vendedor precisa saber que ele tem em suas mãos mais uma ferramenta de vendas. Treinamento da equipe é fundamental, para que as dúvidas do consumidor sejam esclarecidas na loja, principalmente as que remetem a características, tamanho, opções de cores e especificações do produto. E por último a habilidade em lidar com tecnologia de forma rápida e eficaz, para que o cliente seja atendido com a devida rapidez” (Entrevistado B)

[...] integrar os canais da empresa, essa integração significa alinhar o meio online com o offline de modo que não existam lacunas para o usuário entre as áreas da empresa (vendas, marketing, suporte, etc). Só assim será possível oferecer uma verdadeira experiência omnichannel” (Entrevistado C)

“melhorando a eficiência e o desempenho da marca junto ao cliente, gerenciando as lojas físicas e virtuais de maneira eficiente, garantindo a satisfação do cliente”. (Entrevistado D)

Os empresários entrevistados confirmam dizendo quanto é essencial o gerenciamento, controle da movimentação, armazenamento e estoques, quanto mais omni-channel mais importante a logística e ela ganha muita importância. Os entrevistados lembram a importância da Logística operacional considerando os fluxos de trabalhos que envolvem o e-commerce; logística da circulação dos produtos, transporte para atender os clientes da loja; logística reversa de pós-venda para a devolução do que retornam aos estoques da empresa por diversos motivos, produtos com avarias, erros no processamento de pedidos ou qualquer outro motivo de insatisfação do cliente.

Estoque de todos os pontos de vendas gerenciados de forma centralizada e atualizados constantemente através de um sistema de gerenciamento dos pontos físicos da empresa permitindo a integração dos canais de venda. Gestão do transporte dos diferentes pontos de coleta para realizar entregas dentro dos prazos pensando em alternativas quanto a centralização ou descentralização dos estoques físicos. Ainda criticamente, a integração de canais, tanto nas operações de transporte quanto de armazenamento, e a concordância de diversas configurações são os principais facilitadores da proposta de omni-channel (MARCHET et al, 2018). Considerando também que a logística deve ser integrada, quanto mais quando multicanal e omni-channel.

Em um contexto geral e observando os entrevistados, foi possível perceber que nem todos os empresários tem conhecimento do que é o omni-channel, porque o fato especificamente de algumas lojas dizer serem e-commerce e oferecerem a oportunidade de o consumidor comprar em seus displays on-line elas declaram e anunciam ser omni-channel. E os consumidores confirmam que a loja é omni-channel, porque também não têm conhecimento desta estratégia.

Na verdade pelo conhecimento em leituras cinzas de que a estratégia omni-channel é vender oferecendo displays para o cliente realizar sua compra on-line dentro da loja física com

a experiência e o auxílio de um vendedor podendo escolher levar o produto na hora (quando tem) ou aguardar chegar em sua residência (quando não tem ou por escolha própria) é realizar omni-channel, isso pode ser o caminho da experiência omni-channel, mas não a estratégia pura e real.

Sendo assim estamos em uma época em que a tecnologia facilitou o processo de compra aos clientes, se utilizando de diversos canais e não distinguindo mais o varejo físico do on-line, sendo essa uma regra e não mais uma exceção (Brynjolfsson et al., 2013).

IV DISCUSSÕES

O pequeno varejista empreendedor está em busca de novos processos e estratégias que possam auxiliá-lo a melhor atender o seu cliente e conquistar novos. Mas o varejista encontra dificuldade em investir e até mesmo por onde começar esses investimentos, pois, o mercado oferece as mais diversas modalidades de tecnologia e inovação.

Como observamos a tecnologia mudou o mundo, mas também foi possível observar que os empresários ainda não tem condições de fazer uso de toda oferta tecnológica disponível, um dos pontos primordiais que observei foram as limitações logísticas que dificultam a adesão das mais variadas possibilidades de servir o cliente onde ele estiver através da tecnologia, pois, nos deparamos com as limitações e as dificuldades na distribuição, sendo bem mais clara, o ponto predominante ainda é transporte, a ausência de empresa gabaritada, este é um dos pontos negativos para o varejista, não conseguir fazer com que os seus produtos e serviços cheguem em um determinado local a tempo do solicitado, há também algumas dificuldades no atraso dos despachos dos produtos e serviços comprometendo todo o seu trabalho. O pequeno varejista enfrenta concorrentes muito grandes que diante da sua capacidade tem maiores vantagens pela sua própria natureza econômica com isso o pequeno varejista precisa inovar e ter os processos operacionais sob rígido controle. Os maiores varejistas do Brasil através dos seus portais do e-commerce começaram a ofertar aos pequenos varejistas a oportunidade do marketplaces, que é positiva ao pequeno varejista, quando ele tem boas margens de lucro nos produtos ou serviço, mas é uma solução limitada, pois, além das comissões pagas e apesar da visibilidade, ele deixa de ser identificado pelo consumidor que reconhece apenas o marketplaces e passa a exercer a função logística ou de seller deixando de ser conhecido pelo seu cliente.

Durante o estudo, pude acompanhar nas entrevistas que alguns dos varejistas já fazem uso de estratégias como o crossdocking, o dropshipping que ajudam os varejistas e os fornecedores/fabricantes, porque ambos terão a possibilidade de ter o seu estoque vendido, com vantagens para o varejista, de fazer investimentos menores otimizando espaço físico de armazenagem reduzindo o custo operacional de distribuição e para o fornecedor/fabricante a vantagem de ter o seu produto com exposição em uma variedade de lojas que ele compreende que seja estrategicamente interessante. Eu vejo isso como uma cooperação de mútua vantagem.

Há uma necessidade de investir em novos processos e estratégias tecnológicas e para isso o custo é muito alto, mas quanto mais preparado para enfrentar esse novo mundo, mais chances os varejistas terão no mercado.

São diversas as oportunidades com o acesso à tecnologia, e vejo que quanto mais ação dos envolvidos nesta questão melhor, será o resultado. O omni-channel vem com essa proposta de integração entre todos os canais, a tecnologia já em algumas lojas está muito além da compra e venda pelo e-commerce. Por exemplo, existem lojas aqui no Brasil que oferecem a experiência para o seu cliente ao comprar o produto, usar e sentir o conforto, a experiência de caminhar em uma ladeira ou correr em algum parque de sua escolha em qualquer local do mundo através da tecnologia, com uma esteira em frente a um telão do estilo “3D 4DX dos cinemas”, climatizado, falo de uma loja de equipamentos esportivos, em que você pode comprar o seu tênis e andar com ele como se tivesse em outro país até com a sensação de vento no rosto. No provador você escolhe as roupas que vai experimentar e solicita de dentro do provador a peça que está experimentando em número maior ou menor através de um aplicativo da própria loja, o vendedor que te atende já efetua o fechamento da sua compra sem que você precise pegar fila. Os grandes varejistas têm a vantagem de utilizar-se das tecnologias com mais facilidades.

Esses detalhes mencionados vêm explicitar o uso prático de tecnologia de lojas física e on-line, a integração destes dois elementos com o objetivo de evidenciar que apesar do crescente envelhecimento da população que compõem o grupo de consumidores tradicionais que ainda consomem em lojas físicas e a chegada do novo consumidor que transita no âmbito da tecnologia com muita facilidade.

O mundo está globalizado e plugado na tecnologia e com as entrevistas realizadas percebi que o varejista da loja física está em busca da loja virtual, a grande maioria já tem ambas em pleno funcionamento, mas também tive a oportunidade de entrevistar um consultor de e-commerce e marketplaces que demonstrou a necessidade do varejista que tem apenas a loja virtual em obter a loja física.

Hoje o consumidor não quer ir até a loja comprar o seu produto sem ter uma boa experiência e a tecnologia está sendo o diferencial para levar o consumidor para loja, e isso transforma a experiência de consumo.

Podemos observar que existem vários pontos positivos para o pequeno empreendedor, pois, com a nova tecnologia ele ganha visibilidade e tem a chance de expandir o seu comércio para longe do seu estabelecimento, mas ele precisa estar preparado com o aumento da concorrência, assim como a vantagem competitiva, e com certeza eles estão notando isso e estão mais preocupados e cada vez mais necessitando de um processo logístico, da gestão da cadeia de suprimentos e de estratégias que integram o virtual com o físico, não existindo mais a diferença de quando se compra pessoalmente ou virtualmente. Resumidamente e de modo

simplificado o Omni-channel é a integração de processos de negócios e o gerenciamento sinérgico de múltiplos canais (VERHOEF et al.,2015)

CONCLUSÕES

As conclusões deste estudo foram baseadas na pergunta problema apresentados na introdução. Desta forma, recorre-se a esta: Como o varejista tradicional do setor de moda está adaptando as suas operações para atendimento via novos canais logísticos?

Após as entrevistas realizadas observou-se que a necessidade de buscar meios para continuar no mercado de forma competitiva impulsionam os varejistas a buscarem novos canais de distribuição.

As dificuldades ainda encontradas por esses varejistas estão relacionadas na própria concepção do que estes consideram ser “novo negócio”, pois exigirá uma nova estratégia logística, estrutura de atendimento ao cliente e mecanismos de tecnologia da informação para viabilizar todo o processo. Para isso, os marketplaces ainda parecem ser a preferência de introduzir-se no e-commerce, mas é um custo elevado e ele deixa de ser um varejista passando a operar apenas como logística, que repassa a sua mercadoria para os marketplaces vender. E ainda os varejistas perdem os contatos daqueles que compram os seus produtos.

Com relação ao Omni-channel, apesar da literatura apontar como a grande tendência do e-commerce, ainda parece uma realidade não absorvida no Brasil, necessitando de mais tempo para afirmar como os empresários observam e incorporam este mecanismo.

Na visão dos varejistas entrevistados, o e-commerce já é uma realidade necessária em todos os setores, assim como não podemos deixar de enfatizar que alguns clientes fazem a opção pelas compras presenciais, especialmente no setor de roupas e sapatos alegando a questão do tamanho e caimento, e ainda assim utilizam o e-commerce incorporado ao seu dia a dia.

Limitações do Estudo

Uma das limitações deste estudo esteve na quantidade de pessoas entrevistadas e nas dificuldades de transcrever detalhadamente todas as falas que incorporam os resultados

Indicações para Estudos Futuros

Indica-se que estudos futuros possam ser realizados na expectativa de entender como os micro e pequenos empresários estão se adaptando e enfrentando as tecnologias e processos para ingresso ao e-commerce.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L. Comercio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALVARENGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. Logística aplicada: suprimentos e distribuição física. 3º ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- ALVES FILHO, A. G.; CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P. V. G. Pressupostos do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 3, p. 275-288, set-dez. 2004.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial. Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. Revenue estimation for logistics customer service offerings. *The International Journal of Logistics Management*, Ponte Vedra, 17, n.1, p.21-37, 2006
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. Bookman editora, 2009.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organizações e logística empresarial. São Paulo: BOOKMAN, pp 26, 2001.
- BALLOU, R. H. Logística Empresarial. Transportes, Administração de Materiais, Distribuição Física. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições. 2006.
- BECK, N., & RYGL, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.08.00
- BENDOLY, E., Blocher, D., Bretthauer, K. M. and Venkataramanan, M.A. (2007), “Service and cost benefits through clicks-and-mortar integration: implications for the centralization/decentralization debate”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 180 No. 1, pp. 426-442.
- BERNON, M., Cullen, J. and Gorst, J. (2016), “Online retail returns management: integration within an omni-channel distribution context”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 46 Nos 6/7, pp. 584-605.
- BORBA, J. V. S.; DE OLIVEIRA 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.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, Donald J. Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1ª ed. – 8ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu Jeffrey; RAHMAN, Mohammad S. Competindo na era do varejo omnichannel. MIT, 2013.

CAO, L. (2014), “Business model transformation in moving to a cross-channel retail strategy: a case study”, International Journal of Electronic Commerce, Vol. 18 No. 4, pp. 69-96.

CAO, Lanlan; LI, Li. O impacto da integração entre canais no crescimento de vendas dos varejistas. Journal of Retailing, v. 91, n. 2, p. 198-216, 2015.

CAMPOS, Rafael - Marketplace: o que é e qual sua importância? Disponível em <https://blog.vtex.com/pt/marketplace-o-que-e-qual-sua-importancia/> Acesso em: 21/03/2019 às 11h39

CERVIERI JÚNIOR, Osmar et al. Varejo: Tecnologias emergentes aplicáveis ao varejo. BNDES 1995-. Semestral. ISSN 1414-9230. Setorial 42, p. 131-166. Rio de Janeiro: Disponível em:
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9556/1/BNDES%20Setorial%2042%20Tecnologias%20emergentes%20aplic%C3%A1veis%20ao%20varejo_P_BD.pdf>

COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. Julho de 2003.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2010.

CHOPRA, S; MEINDL, P. Supply chain management: strategy, planning and operation. 4. ed. New Jersey: Pearson Education, 2010.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações. Pearson, 2011.

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.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. Artmed, 2010.

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.

E-BIT. Webshoppers. 36. ed. Brasil, 2017. 45 p. Disponível em:

<<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

ELLIOT, Steve. Electronic Commerce: B2C Strategies And Models. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2008.

FARRIS, Robert D.; BARTHOLOMEW, Dale L. Video e funcionalidade de controle de rede da TELCO. Patente dos EUA n. 5,592,477, 7 jan. 1997.

FERNIE, John; SPARKS, Leigh. Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts, 1998.

FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. F. M. A indústria de provedores de serviços logísticos no Brasil. FIGUEIREDO, KF; FLEURY, PF; WANKE, P. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo e dos recursos. São Paulo: Atlas, p. 302-312, 2003.

GALINARI, R. et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/4285>>. Acessado em 05 de fev. 2018.

GALINARI, Rangel et al. Comércio eletrônico, tecnologias móveis e mídias sociais no Brasil. 2015. <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/b2b2c-venda-direto-ao-consumidor-e-ainda-ofereca-vantagens-ao-varejista>>

González, F. 2014. Reinventing the company in digital age. OpenMind BBVA Group: <https://www.bbvaopenmind.com/en/book/reinventing-the-company-in-the-digital-age/>, 12/06/2016.

GREENBERG, Bob. Reinventing retail. Mediaweek. Academic Research Library, p.16, feb. 15, 2010.

HANDFIELD RB, Nichols EL. 1999. Introdução ao Supply Chain Management. Prentice-Hall: Upper Saddle River, NJ. Robert B. Handfield, Michigan State University of Ernest L. Nichols, Jr., University of Memphis

HASKER, Kevin; SICKLES, Robin. eBay na literatura econômica: Análise de um mercado de leilão. Revisão da Organização Industrial, v. 37, n. 1, p. 3-42, 2010.

HERHAUSEN, Dennis et al. Integrating bricks with clicks: retailer-level and channel-level outcomes of online–offline channel integration. Journal of retailing, v. 91, n. 2, p. 309-325, 2015.

HESSE-BIBER, S. N.; LEAVY, P. The practice of qualitative research. Sage, 2010.collis hussy

HIJJAR, Maria Fernanda. Sustentabilidade ambiental no supply chain. Revista Tecnológica, Ano XVI, n. 187, 2011.

HOVELAQUE, V.; SOLER, L. G.; HAFSA, S. Supply chain organization and e-commerce: a model to analyze store-picking, warehouse-picking and drop-shipping. 4OR, v. 5, n. 2, p. 143-155, 2007

HÜBNER, Alexander; HOLZAPFEL, Andreas; KUHN, Heinrich. Operations management in multi-channel retailing: an exploratory study. Operations Management Research, v. 8, n. 3-4, p. 84-100, 2015.

HÜBNER, Alexander; KUHN, Heinrich; WOLLENBURG, Johannes, “Lastmilefulfilmentanddistributioninomni-channel grocery retailing: a strategic planning framework”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 228-247, 2016

Publicação do SEBRAE, parceria com E-Commerce Brasil, Cartilha Boas Práticas em Moda Online, São Paulo, 2015. Disponível em:

<<http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Cartilha%20Boas%20Praticas%20em%20Moda%20Online.pdf>> Acesso em: 30/11/2018 10:15:38

Sebrae, Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018, Rondônia, 07/05/2018. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>> Acesso em: 11/02/2019 às 9:45:10

KOSTER, R.B.M. (2003), “Distribution strategies for online retailers”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 50 No. 4, pp. 448-457.

KOTLER, P; KELLER, K. Marketing management, v. 13.2012.

LAMBERT, D. M. & STOCK, J. R. Strategy logistics management. 3ed. USA, IRWIN.1992

LAMBERT, D. M.; COOPER, M.; PAGH, J. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, v. 9, n. 2, p. 1-20, 1998.

LARKE, Roy; KILGOUR, Mark; O’CONNOR, Huw ", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 48 Issue: 4, pp.465-483, <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-09-2016-0276> Permanent.

LONGO, Ricardo – Tendências da Revista da ESPM – O que muda no varejo com a “Revolução On & Offline”? – Jan/Fev2015 pág. 29.

LOPES FILHO, L. S. Marketing de Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUMMUS, R. R., VOKURKA, R. J., ALBER, K. L. Strategic Supply Chain Planning. *Production and Inventory Management Journal*, 1998;

LUNARDI, Guilherme Lerch et al. Análise dos mecanismos de governança de TI mais difundidos entre as empresas brasileiras. 2014.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. *Revista de administração de empresas*, v. 51, n. 3, p. 227-231, 2011.

MAGALHAES, Eduardo. Gestão da cadeia de suprimentos. Editora FGV, 2015.

MARCHET, Gino; MELANCINI, Marco; PEROTTI, Sara; ELENA, Monica Rasini. Journal Article Business logistics models in omni-channel: a classification framework and empirical analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* Tappia vol. 48 issue 4 -2018 pp: 439-464

MARINOV, Marin et al. Urban freight movement by rail. *J. Transp. Lit.*, Manaus, v. 7, n. 3, p. 87-116, July 2013. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S223810312013000300005&lng=en&nrm=iso>. access on 18 Apr. 2016.

MARQUES, Érico Veras. O uso da tecnologia da informação no varejo brasileiro: um panorama na visão de especialistas e executivos. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa n. 28, 2004

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campos. Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MENTZER, John T. (2001), Supply Chain Management, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. *Journal of Operations Management* 20 (3), 303–323

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, R. A.; REZENDE, A. C.; GASNIER, G.; CARILLO Jr., E.; BANZATO, E. Atualidades na Logística. Vol. 1. São Paulo: Iman, 2003. _____ Atualidades na Logística. Vol. 2. São Paulo: Iman, 2004.

MOUSSAOUI, Issam et al. Drivers of retail on-shelf availability: Systematic review, critical assessment, and reflections on the road ahead. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 46, n. 5, p. 516-535, 2016.

NARASIMHAN, R., KIM, S.W., Effects of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: Evidence from Japanese and Korean firms. 2002

NETESSINE, S.; RUDI, N. Supply chain structures on the internet: marketing- operations coordination under drop-shipping. University of Pennsylvania Working Paper, 2001.

NITTIS, Louise de. O que significa ser uma empresa multicanal? São Paulo. Blog ERP Flex, 05abr2017 Disponível em: <<https://www.erpflex.com.br/blog/multicanal>> Acesso em: 27set18 às 15:35:55

NIRANJAN, Suman; CIARALLO, Frank W. Impacto das políticas de alocação de estoque na variabilidade de fornecimento a jusante em um sistema de dois escalões. *Revista Internacional de Performance de Negócios e Modelagem da Cadeia de Suprimentos*, v. 5, n. 4, p. 401-429, 2013.

NOVAES, A. G. Logística da cadeia de distribuição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Brasil 2004.

OLIVEIRA, P. F.; PIZZOLATO, N. D. A eficiência da distribuição através da prática do cross docking. ENEGEP-Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002.

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.

PEDROSO, M. C. Um estudo sobre o desenvolvimento das competências em gestão da cadeia de suprimentos. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

PIRES, S. R. I. Supply Chain Management. 2001.

PIRES, Silvio R.I. Gest,ão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, práticas e casos no supply chain management. São Paulo: Atlas, 2004

PORTER, M. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press, 1985.____. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTO, Roseli Morena. Varejo multicanal. GV-executivo, v. 5, n. 1, p. 61-65, 2006.

RABINOVICH, E., BAILEY, J., & CARTER, C. R. A transaction-efficiency analysis of an Internet retailing supply chain in the music CD industry. Decision Sciences, 34(1), 131–172, 2003.

REYNOLDS, Janice - Logistics and Fulfillment for e-Business: CMP Books, 2000

RICHARDSON, Virginia. O papel das atitudes e crenças em aprender a ensinar. Manual de pesquisa sobre formação de professores, v. 2, p. 102-119, 1996

RIGBY, Darrell - The future of shopping. Harvard business review, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011

ROCHA, Artur et al. Delivery Freight cost comparison using milk run system versus deliveries point to point in a company of thermoplastic Revista GEINTEC GESTÃO INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS, v. 6, n. 4, p. 3461-3471, 2016.

RUBLECKI, A. Webmarketing e cibercliente: o Marketing em tempos de “4Ps+2Ds+4Cs”. Disponível em www.bocc.ubi.pt. Consultado em 17/10/16, 2009.

SAGHIRI, Soroosh et al. Toward a three-dimensional framework for omni-channel. Journal of Business Research, v. 77, p. 53-67, 2017.

SARKIS J. 2001. Introduction to GMI theme issue. Greener Management International 35: 21–25 <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6998/5558>>.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso. Bookman Editora, 2009.

SLEVIN, James Martin et al. The Internet and society. 2000.

TEIXEIRA, Andrea Rios Santos. Transição de empresas para uma abordagem omnichannel: Um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil. FGV. São Paulo: 2017.

TERZI, N. The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia social and Behavioral Sciences*, n. 24, p. 745-753, 2011.

VARON, Marcelo. 8 fatores que influenciam o consumidor na compra online. 2015. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/8-fatores-que-influenciam-o-consumidor-na-compra-online/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

VERHOEF, P., KANNAN, P. and INMAN, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), pp.174-181.

VIVALDINI, M. O papel de operadores logísticos em ações de sustentabilidade. *Revista de Administração*, v. 10, n. 1, p. 55-79, 2012.

WANG, Hui-Ming Deanna; SENGUPTA, Sanjit. Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 12, p. 5561-5568, 2016.

WINDHAM L. Dead ahead: the web dilemma and the new rules of business. New York: Allworth Press., 1999.

APENDICE I- ROTEIRO DE ENTREVISTA VAREJISTA

1. - Na sua opinião, o que é a área logística em uma empresa varejista de loja física?
Como você enxerga essa área?
2. - Como era a sua estrutura logística na época que você só tinha loja física?
3. - E dentro desta estrutura que você comentou, quais eram as principais atividades da logística nesta época que você só tinha loja física?
4. - Por que você decidiu abrir uma loja online?
5. - Na sua opinião, o crescimento do e-commerce trouxe algum impacto/mudança positiva para a economia? No geral, quais?
6. - E negativos? Existem? Explique.
7. - E na sua opinião o que direcionou o crescimento do e-commerce no Brasil?
8. - E na sua opinião como o e-commerce no Brasil pode crescer? Do que esse crescimento depende?
9. - O que é o marketplace para você?
10. - Qual a importância do marketplace para o e-commerce no Brasil?
11. - Depois que você decidiu abrir a loja na internet, teve algum impacto positivo na sua empresa? No geral, quais?
12. - E negativos teve?
13. - Observando todas as formas de interação com o cliente, o que significa omni-channel para você?
14. - Você acha que omni-channel surgiu para que?
15. - Tendo em vista que omni-channel é uma nova tendência estratégica, quais medidas você acha que devem ser providenciadas para que ela se torne um aliado ao seu varejo?

Agora farei as perguntas referentes ao período posterior a você ter adotado a multicanalidade.

1. - Na sua opinião, como você enxerga a área logística na sua empresa depois de ter adotado a loja online? O que mudou?
2. - Como é a sua estrutura logística agora que você tem também uma loja online?

3. - E dentro desta estrutura que você comentou, quais são as principais atividades da logística agora com a loja online?
4. - E qual a importância da logística na sua empresa agora que ela é multicanal?
5. -E teve alguma diferença dessa importância comparado com o modelo anterior, quando você só tinha loja física?
6. - Pensando que existem fatores que interferem na decisão de compra de um cliente, o que você acredita ser um fator que interfere na decisão de compra online através da estratégia omni-channel?
7. -Houve alguma mudança na questão de processos ou de ferramentas do seu processo de operações agora que você é multicanal? Quais?
8. -E essas mudanças foram boas ou ruins? Por que?
9. -Qual foi o grau de complexidade de introduzir estas mudanças?
10. - Existiram implicações que essas mudanças trouxeram? Elas impactaram em algo? No que?
11. - E o consumidor que compra na loja online, percebe tudo isso que você faz na GCS? Como?
12. - Pensando na GCS após a implantação da loja online, você acredita que realiza o omni-channel?
13. Para você existe alguma diferença no gerenciamento da cadeia com a implantação da estratégia omnichannel?

APENDICE II- MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivo Geral: O que impulsiona o pequeno varejista a procurar canais logísticos?

Objetivo Específico	Constructo	Suporte teórico as perguntas do roteiro de entrevistas		Perguntas do roteiro de entrevistas
		Autores/ Ano	Ideia central	
A - Averiguar como se caracteriza a área logística e quais seus principais elementos em uma empresa varejista antes da multicanalidade;	Logística	-Ballou (2009; 1993) -Council of Logistics Management (CLM, 2003)	- Logística é entendida como um processo, que inclui todas as atividades importantes para a disponibilização de bens e serviços aos consumidores quando e onde quiserem adquiri-los. É colocar o produto certo, na hora certa, no local certo e ao menor custo possível. Logística é a parcela do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implanta e controla, de forma eficiente e eficaz, o fluxo e o fluxo reverso e a estocagem de materiais, serviços, e as informações correlacionadas, entre o ponto de origem e o ponto de consumo, de forma a atender as necessidades dos clientes.	- Na sua opinião, o que é a área logística em uma empresa varejista de loja física? Como você enxerga essa área? - Como era a sua estrutura logística na época que você só tinha loja física? - E dentro desta estrutura que você comentou, quais eram as principais atividades da logística nesta época que você só tinha loja física?
	Multicanalidade	- Terzi (2011) -E-commerce Brasil (2016) -Lunardi (2018) -EBIT (2017) -Pavlou e Gefen (2004)	-Permite aos consumidores finais comprarem e finalizarem a transação através de um sistema eletrônico interativo. -O uso da internet como canal de comercialização está associado a elevações do nível de eficiência das firmas -A medida que se expande, o e-commerce impacta em melhores salários e empregos, posto que a atividade cria postos de trabalho em setores varejistas e industriais além dos setores de serviços relacionados à informação ou à economia criativa (fabricação de hardwares, softwares, games, aplicativos e outros conteúdos digitais) e, de maneira indireta, em diversos ramos da economia, serviços, financeiros, logísticos, de telemarketing etc.	- Por que você decidiu abrir uma loja on-line? - Na sua opinião, o crescimento do e-commerce trouxe algum impacto/mudança positivo para a economia? No geral, quais? - E negativos? Existem? Explique. - E na sua opinião o que direcionou o crescimento do e-commerce no Brasil?

		<p>- Hasker e Sickler (2010)</p> <p>- RIGBY, Darrell (2011)</p> <p>- Rigby (2011)</p> <p>- LARKE, ROY; KILGOUR, MARKE; O'CONNOR, HUW (2016).</p>	<p>- Substituição parcial ou integralmente, a maneira tradicional de fazer negócios, o e-commerce afeta a expansão de algumas ocupações, como a de vendedores e agentes de viagens, assim, os ganhos ou perdas líquidas do emprego proporcionados pela expansão do e-commerce são difíceis de serem mensurados e variam tanto no tempo como no espaço geográfico.</p> <p>-A expansão do comércio varejista eletrônico depende da infraestrutura disponível, e 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</p> <p>- 77% dos pequenos empreendedores que vendem on-line declararam ter crescido 41% em vendas.</p> <p>-Nos últimos anos, o e-commerce tem crescido no Brasil devido a fatores como maior acesso à internet e disseminação dos dispositivos móveis inteligentes</p> <p>-Um dos principais fatores influentes ao crescimento do varejo eletrônico brasileiro foi o aumento das transações em marketplaces on-line, que refletem a possibilidade de oferta de mais produtos orientados para nichos de mercados</p> <p>- O Varejo omni-channel, vem com esse objetivo interagir com os clientes em todos os canais possíveis, sejam eles lojas físicas, sites, mídias sociais, mobiles, e-mails, TV e muito mais.</p> <p>- A estratégia omni-channel bem-sucedida irá garantir a sobrevivência de um varejista, que entenda que não existem áreas digitais e físicas, mas sim uma complementando a outra ao invés de competir entre si,</p>	<p>- E na sua opinião como o e-commerce no Brasil pode crescer? Do que essecrescimento depende?</p> <p>- O que é o marketplace para você?</p> <p>- Qual a importância do marketplace para o e-commerce no Brasil?</p> <p>- Depois que você decidiu abrir a loja na internet, teve algum impacto positivo na sua empresa? No geral, quais?</p> <p>- E negativos tem?</p> <p>- Observando todas as formas de interação com o cliente, o que significa omni-channel para você?</p> <p>Você acha que omni-channel surgiu para que?</p> <p>Tendo em vista que omni-channel é uma nova tendência estratégica, quais medidas você acha que devem ser providenciadas para que ela se torne um aliado ao seu varejo</p>
--	--	--	--	--

			<p>- O varejo multicanal é um padrão de negócio para os grandes varejistas em todo o mundo, mas o futuro pede mais e quer uma integração de canais e pontos de contato perfeitos, desta forma o modelo de varejo omni-channel, surge com o objetivo de racionalizar os modelos multicanal de forma que atenda às deficiências do cliente em um mundo cada vez mais dependente da tecnologia</p>	
	<p>Marques (2004)</p> <p>Chopra e Meindl, (2010)</p> <p>Varon, (2015)</p>	<p>Observação: Considerar as mesmas ideias dos autores citados na linha 1 (objetivo específico A), além dos autores abaixo:</p> <p>- O controle de estoques rígidos e eficientes, assim o consumidor poderá encontrar os produtos desejados no momento em que os procurar, pois, com a concorrência a um clique de distância, terão privilégios os varejistas físicos que estiverem integrados a um ambiente de fácil acesso e comodidade, atrelado a atividades de lazer com qualidade de serviços</p> <p>- A distribuição permite que a empresa ofereça altos níveis de disponibilidade de produtos relativamente comuns a um custo muito baixo. E a distribuição eficaz proporciona um alto nível de responsividade ao cliente</p> <p>- Existem fatores que influenciam o consumidor na decisão de compra virtual, e uma das condições de maior importância é a gratuidade no frete. O mesmo autor comprova esse fato com a citação da "pesquisa do Boston Consulting Group (BCG) que apontou 74% dos consumidores afirmaram que o frete grátis influencia na decisão de compra e também para o E-Bit (2016), consultoria especializada em comércio eletrônico, confirma que este fator é muito importante e relevante na decisão da compra on-line".</p>	<p>- Agora farei as perguntas referentes ao período posterior a você ter adotado a multicanalidade.</p> <p>- Na sua opinião, como você enxerga a área logística na sua empresa depois de ter adotado a loja on-line? O que mudou?</p> <p>- Como é a sua estrutura logística agora que você tem também uma loja on-line?</p> <p>- E dentro desta estrutura que você comentou, quais são as principais atividades da logística agora com a loja on-line?</p> <p>- E qual a importância da logística na sua empresa agora que ela é multicanal?</p> <p>-E teve alguma diferença dessa importância comparado com o</p>	

				<p>modelo anterior, quando você só tinha loja física?</p> <p>- Pensando que existem fatores que interferem na decisão de compra de um cliente, o que você acredita ser um fator que interfere na decisão de compra on-line através da estratégia omni-channel?</p> <p>da estratégia omni-channel?</p>
		<p>Oliveira et al. (2002)</p> <p>-Netessine et al. (2001)</p> <p>-RABINOVICH et al. (2008)</p> <p>-Fleury e Ribeiro, (2003)</p> <p>-Reynolds(2000)</p> <p>-Uehara (2000)</p> <p>- Saghiri (2018)</p> <p>- Marchet et al (2018)</p>	<p>- O custo total interno do gerenciamento das atividades, baseiam na gestão dos processos de transporte nos aspectos custos da carga.</p> <p>- Os varejistas tradicionais não tenham percebido que após o advento e a expansão do comércio eletrônico, há a necessidade de melhorar a experiência de compras</p> <p>-A gestão da cadeia de suprimentos e logística do varejo virtualapresentam algumas singularidades que não estão presentes no varejo tradicional como, por exemplo, a integração entre a informação sobre a disponibilidade de determinado produto pelo site - front-end - e a real disponibilidade deste produto em estoque - back-office</p> <p>- O crossdocking sendo um sistema de distribuição no qual a mercadoria é recebida na loja física ou centro de distribuição, somente na finalização da compra preparada para o varejista realizar apenas o carregamento de entrega, sem estoque. Desta forma garante redução de custos associados ao excesso de estoque</p> <p>- O dropshipping é uma política de estoque completamente controlada pelo atacadista ou fornecedor, mas totalmente diferente de acordos tradicionais de consignação, pois, o varejista faz a venda emite a nota de fatura e envia ao fornecedor, este por sua vez encaminha a venda ao consumidor final.</p>	<p>-Houve alguma mudança na questão de processos ou de ferramentas do seu processo de operações agora que você é multicanal? Quais?</p> <p>-E essas mudanças foram boas ou ruins? Por que?</p> <p>-Qual foi o grau de complexidade de introduzir estas mudanças?</p> <p>- Existiram implicações que essas mudanças trouxeram? Elas impactaram em algo? No que?</p> <p>- E o consumidor que compra na loja on-line, percebe tudo isso que você faz na GCS? Como?</p> <p>- Pensando na GCS após a implantação da loja on-line, você</p>

			<p>As vantagens da adoção deste sistema beneficiam os varejistas por eliminarem todos os custos que envolvem a existência de um estoque próprio e o capital necessário para montar e iniciar as operações de comércio</p> <p>- O e-commerce lidera 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 varejista</p> <p>-Os custos da operação de uma loja na internet são extremamente altos, principalmente por conta de a tecnologia ser muito cara e da complexidade que envolve a área logística ou da que cuida gestão da cadeia de suprimentos</p> <p>O comércio eletrônico está facilitando o acesso a produtos levando a aumento das vendas de forma mais pulverizadas, porém ao custo de uma elevada complexidade logística</p> <p>- Para o cliente o canal de comércio eletrônico da empresa é unificado e por esse motivo ele questiona: "por que não posso comprar on-line e comprar na loja ou comprar na loja, mas recebê-lo diretamente em casa ou comprar on-line e devolver mercadorias para a loja". Isso gera um desafio considerável para o gerente de logística na GCS.</p> <p>- Criticamente, a integração de canais, tanto nas operações de transporte quanto de armazenamento, e a concordância de diversas configurações são os principais facilitadores da proposta de omni-channel.</p>	<p>acredita que realiza o omni-channel?</p> <p>Para você existe alguma diferença no gerenciamento da cadeia com a implantação da estratégia omni-channel?</p>
--	--	--	--	---

