

ESTUDO DE CASO ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE OPERAÇÃO LOGÍSTICA TERCEIRIZADA POR EMPRESA MULTINACIONAL DO SEGMENTO DE *MARKETPLACE ON-LINE* NO BRASIL

CASE STUDY ABOUT THE IMPLEMENTATION OF OUTSOURCED LOGISTICS OPERATION BY MULTINATIONAL COMPANY IN THE ONLINE MARKETPLACE SEGMENT IN BRAZIL

ESTUDIO DE CASO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OPERACIÓN LOGÍSTICA TERCERIZADA POR UNA EMPRESA MULTINACIONAL EN EL SEGMENTO DEL MERCADO EN LÍNEA EN BRASIL

Alcir Gomes¹
Fernanda de Souza Marques,²
Ricardo Xavier Ribeiro³
Veronica Schumacher⁴

Artigo recebido em dezembro de 2021
Artigo aceito em março de 2022

RESUMO

Nos últimos anos, houve um grande crescimento no *e-commerce* brasileiro. Dentro desta área, surgiram os *marketplaces*, que ampliaram a oferta de produtos e/ou serviços para os consumidores, com preços menores e mais acessíveis. Entretanto, o *marketplace* encontra alguns obstáculos, principalmente na operação logística. O presente artigo apresenta os problemas na implementação de uma operação logística dentro de uma empresa de *marketplace*, localizada em São Paulo e mostra as possíveis soluções para reverter esta situação. A metodologia utilizada foi um estudo de caso, por meio de observação não participativa da logística da empresa, também ferramentas de pesquisa exploratória, bibliográfica e coleta documental. A escolha desse tema foi devido a importância dos *marketplaces* como modelo de negócio e a pouca de bibliografia existente sobre o assunto.

Palavras-chave: Marketplace. *E-commerce*. Operação logística. Processos de operação.

¹ Mestre em Tecnologia, Gestão e Desenvolvimento de Tecnologias Ambientais. Professor EBTT IFSP Campus Suzano. E-mail: alcir.gomes@ifsp.com.br.

² Pós-graduada em Gestão de Negócios Internacionais. E-mail: fernandasmrques@uol.com.br.

³ Engenheiro de Produção Mecânica E-mail: ricardo.x.ribeiro@hotmail.com.

⁴ Pós-Graduada em Engenharia Logística. E-mail: veronica.schu@yahoo.com.br.

ABSTRACT

On the last years, there was a substantial growth on Brazilian *e-commerce*. The marketplaces emerged from this area and they expanded the offer of products and/or services to the consumers, with lower and accessible prices. However, the marketplace has to deal with some obstacles, mainly with logistics operations. This article presents the problems on implementation of logistics operation in a marketplace company, located in São Paulo and shows possible solutions to revert this situation. The methodology used was the case study, by a non-participative observation of company's logistics, as well as exploratory/bibliographic researches and documental collection. The choice of this subject was due to the importance of the marketplaces as business model and the lack of bibliographic on this theme.

Keywords: Marketplace. *E-commerce*. Logistics operations. Operations process.

RESUMEN

Em los últimos años ha habido un gran crecimiento en el *e-commerce* (comercio electrónico) brasileño. Dentro de este campo, han surgido los *marketplaces*, que han ampliado la oferta de productos y/o servicios para los consumidores, con precios más bajos y más accesibles. Sin embargo, el *marketplace* encuentra algunos obstáculos, principalmente en la operación logística. El presente artículo O presente artigo presenta los problemas en la implementación de una operación de logística dentro de una empresa de *marketplace*, ubicada en São Paulo (San Pablo) que nos muestra las posibles soluciones para revertir esta situación. La metodología utilizada fue un estudio de un caso en una empresa, por medio de observación no participativa de la logística de la empresa, también por medio de herramientas de investigación exploratoria, recolección documental y bibliografía. La elección de este tema ha sido hecho gracias a la importancia de los *marketplaces* como modelo de negocios y a la poca bibliografía que existe sobre el tema.

Palabras-llave: Marketplace. *E-commerce*. Operación de logística. Procesos de operación.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo apresenta um estudo acerca da implantação de operação de logística com uso de um operador terceirizado por uma empresa do segmento de *marketplace* on-line observando suas principais atividades, com foco nas teorias de controle de estoques, custos logísticos, previsão de demanda, armazenagem, distribuição, movimentação e sistemas de informação/gestão de EDI e ERP.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), o *marketplace* on-line ou *e-marketplace* é uma espécie de loja virtual, onde são ofertados um ou vários tipos de bens e/ou serviços ofertando, geralmente, com preços mais baixos do que o mercado geral tendo como objetivo conectar diretamente clientes e fornecedores sem participação de intermediador.

Ainda segundo o SEBRAE, o processo de compra no *marketplace* é semelhante ao *e-commerce*, tudo é realizado *on-line*. O site deve fornecer todas as informações do produto, do vendedor, de compra e de entrega. As diferenças entre os dois modelos é que as transações financeiras são processadas pelo *marketplace*, que repassa a porcentagem combinada para os lojistas. Os processos logísticos e de armazenagem são de responsabilidade da empresa divulgadora do produto no portal

A escassa literatura sobre o tema abordado e sendo o *marketplace* um amplo mercado que está em constante crescimento em escala mundial e que precisa de maiores estudos, induziu

a elaboração deste trabalho, que tem como intuito principal qualificar a experiência de uma das maiores empresas multinacionais desse segmento.

A empresa em questão é uma multinacional, líder em *e-commerce* local mundial, com sua sede nos EUA, onde o foco deste artigo está em uma de suas filiais que se encontra na cidade de São Paulo e voltado para um dos três serviços oferecidos em sua página: Local, *Getaways* e *Goods*.

A intenção de modificar parte de seus processos com a implantação de logística junto a um operador foi aumentar a competitividade com relação aos outros sites de *e-commerce*, mas que não são do segmento de *marketplace*.

Este artigo está organizado em cinco partes principais sendo: a metodologia, os objetivos e procedimentos realizados em sua elaboração; referencial teórico, o embasamento dos temas de estudo; o estudo de caso, apresentação da empresa abordada; a análise do estudo, dos processos da empresa e as considerações finais, indicando os resultados, erros e acertos na implantação com base comparativa dos referenciais apresentados.

Após cinco anos da elaboração deste estudo, em 2020, a organização teve suas operações oficialmente encerradas em território brasileiro após inúmeras tentativas de reestruturação de estratégias do negócio, sem sucesso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelo desenvolvimento do *e-commerce*.

2.1 Desenvolvimento do *e-commerce*

Segundo Costa et al. (2010), a *Internet* conseguiu tornar os serviços de tecnologia mais acessíveis para as empresas. Com isso, as organizações acharam uma nova forma de divulgar a sua marca para os clientes, vender seus produtos e/ou serviços, o que estimulou a introdução do comércio eletrônico.

De acordo com Queiroz, Yamashita e Toledo (2011), os sistemas de tecnologia fizeram com que clientes de todas as partes do mundo tivessem acesso com mais facilidade, estimularam a comunicação entre fornecedores, aumentaram o fluxo de vendas e de pedidos e tornaram eficientes o nível de serviço e as operações.

Ainda segundo os mesmos autores, as empresas tiveram que ajustar a cultura organizacional e investir em sistemas que agregassem valor ao produto e serviço, e que fossem eficientes. Porter (2001) relata que as empresas que deram certo no ramo on-line são aquelas que mantiveram as suas operações de forma tradicional, mas que as alinharam com as tecnologias da *Internet*.

Para Abadde (2010), a *Internet* inovou a cultura organizacional das empresas, uma vez que funcionários e gerentes conseguiam compartilhar dados, informações, decisões e conhecimento entre eles e os fornecedores e/ou revendedores, de uma forma mais rápida. Neste contexto, a Tecnologia da Informação (TI) contribuiu para que as empresas tivessem uma vantagem competitiva melhor e mais eficiente.

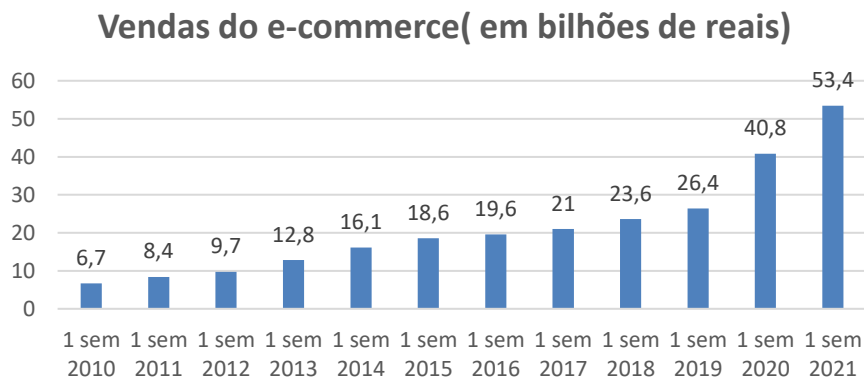
Na visão de Fittipaldi (2011), a TI permite que as informações e conhecimento sejam trocados entre setores diferentes de uma organização e estimula melhorias na criação, implementação e acesso ao conhecimento, reduzindo a dependência a somente uma pessoa. A partir disso, o comércio eletrônico começa a se desenvolver, conforme será abordado no tópico abaixo.

2.2 Comércio eletrônico no Brasil

Segundo Albertin (2010, p. 15) o *e-commerce* é: “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios num ambiente eletrônico, por meio de aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”

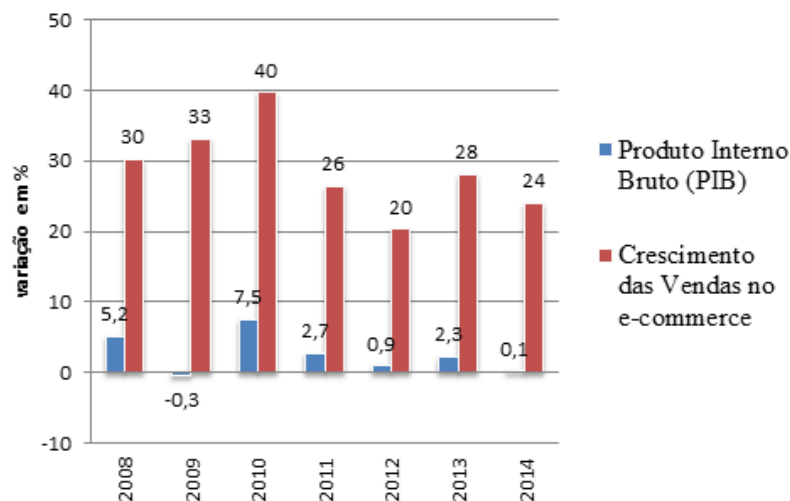
Dados do relatório da Webshoppers (2021) mostram que essa área atingiu o maior índice de vendas (R\$ 53 bilhões) no primeiro semestre de 2021, 31% a mais em relação ao primeiro semestre de 2020. Essas informações englobaram 12 categorias: alimentos e bebidas, bebes e cias, casa e decoração, construção e ferramentas, eletrodomésticos, eletrônicos, esporte e lazer, informática, moda e acessórios, perfumaria e cosméticos, saúde e telefonia (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Vendas do *e-commerce* no Brasil



Fonte: Relatório Webshoppers 44(2021)

Gráfico 2 – Crescimento do *e-commerce* x Crescimento do PIB



Fonte: IBGE (2012-2014)

Verifica-se no Gráfico 2 que o crescimento das vendas no *e-commerce* é muito superior quando comparado com o crescimento do PIB do Brasil. Por exemplo, em 2014, o PIB do Brasil cresceu 0,1%, enquanto as vendas no *e-commerce* tiveram um aumento de 28%.

Segundo Felipini (2010) para ter sucesso em *e-commerce*, algumas estratégias são sugeridas, como: escolher bem o nicho de mercado e o produto ou serviço a ser oferecido; realizar um plano de negócios; fazer com que a loja virtual atraia o cliente e o ajude na tomada de decisão e investir em estratégias de marketing (anúncios, divulgação em sites de busca, e-marketing, entre outras ferramentas).

2.3 Problemas no *e-commerce*

O comércio eletrônico ainda enfrenta alguns problemas ao longo do processo, dentre eles: atraso na entrega do produto, extravio, avarias, cobrança indevida, cancelamento do pedido por falta de produto no estoque (UEHARA, 2001).

Para Kotler (2019), muitas empresas não souberam aproveitar as grandes oportunidades do *e-commerce* e acabaram fechando. As empresas começavam sem um prévio planejamento, seus sites eram mal projetados e não possuíam uma infraestrutura necessária para atender as necessidades dos clientes.

Para Diniz (1999), se as empresas quiserem evitar problemas na implementação do *e-commerce*, elas devem estar informadas sobre as implicações administrativas e ter uma estratégia de negócios bem estruturada.

2.4 Marketplace on-line

Os principais motivos que atraem o cliente para o *marketplace* são preços baixos e tempo para a compra, a facilidade no acesso entre clientes e fornecedores e na comparação do mesmo produto de diferentes vendedores (YU, 2007).

Para Gusmão (2014), os lojistas encontraram mais oportunidades em divulgar os seus produtos via *marketplace* porque o investimento necessário neste caso é baixo ou quase nulo. Com isso, eles têm acesso a ferramentas de marketing/mídia, a expertise desses portais e atingem um público muito maior, com custos menores.

Outras vantagens apresentadas pelo *marketplace* são: otimização nas operações, menores custos com publicidade, facilidade em fortalecer a marca no mercado, aumento de acesso de internautas a lojas, entre outros (HERZER, 2014).

Porém, o *marketplace* encontra alguns desafios. Para Mikitani (2014), as empresas on-line precisam ir muito além de ofertar e vender produtos com preços baixos e acessíveis. Elas precisam fazer com que os clientes se sintam parte da cultura delas e deveriam oferecer uma experiência agradável e de entretenimento quando uma pessoa faz uma compra.

Um exemplo apresentado pelo autor é da cervejaria Yonayona que além de vender o produto, divulgava blogs, fotos, conteúdos interativos em seu site. Com isso, a empresa não foi à falência e tem 70% das vendas realizadas pela Internet.

Os principais problemas no *marketplace*, segundo a pesquisa do “*E-tailing group*” (2012), são: a falta de variedade e informação dos produtos, não há certificado de garantia, demora na entrega, falta de clareza em como fazer a devolução do produto e falhas na comunicação entre cliente e empresa de *marketplace*.

2.5 Estoque

Segundo Bowersox (2001), as decisões de estoque envolvem alto risco e alto impacto. Para alcançar um determinado nível de estoque, é necessário envolver várias atividades logísticas. Sem um estoque adequado, pode haver uma queda nas vendas e na satisfação do cliente. Por outro lado, um estoque excessivo pode gerar problemas, como o aumento de custos e a redução da lucratividade (devido a armazenagem mais longa), imobilização de capital de giro, deterioração, custos de seguro e obsolescência.

Pode-se definir armazenagem como:

A acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes, o termo estoque também é usado para descrever qualquer recurso transformador de capital como os carros em uma empresa de aluguel de veículos. (SLACK, 2009, p. 356)

Ainda segundo Slack (2018), os estoques existem porque há uma diferença entre o tempo, quantidade de fornecimento e demanda. Para suprir esta diferença, há cinco tipos de estoques:

- a) Estoque de segurança: seu objetivo é compensar as incertezas entre fornecimento e demanda;
- b) Estoque de ciclo: este tipo de estoque é necessário quando um ou mais processos não podem fornecer simultaneamente todos os componentes que produzem;
- c) Estoque de desacoplamento: é utilizado quando se quer que uma operação tenha velocidade de processamento ótima independentemente da velocidade do passo anterior e posterior;
- d) Estoque de antecipação: este serve para lidar com demanda sazonal;
- e) Estoque no canal de distribuição: Geralmente utilizado por grandes empresas varejistas e ocorre quando o material não pode ser transportado instantaneamente do fornecedor para a demanda.

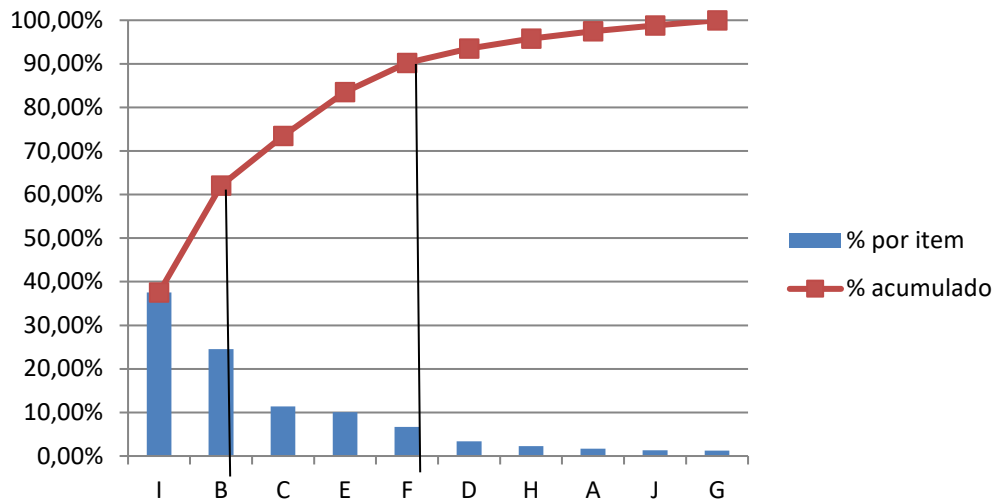
2.6 Gestão de Estoque

Para Dias (2019) a administração de estoque consiste na maximização do atendimento à área de vendas, ajuste do planejamento e controle de produção, sempre mantendo baixos investimentos em estoque. A gestão de estoque está embasada na previsão de vendas.

Na visão de Bertaglia (2020), um bom gerenciamento de estoque está diretamente relacionado com um planejamento eficiente. Os investimentos realizados na área de estoque e a quantidade de capital envolvida influenciam diretamente na lucratividade e na competitividade de uma empresa no mercado. Ou seja, a organização precisa saber quais materiais são necessários, a quantidade, a forma de armazenagem e o período que se deve realizar a compra.

Segundo Martins (2012), uma das formas mais usuais e eficientes de examinar estoques é a Análise ABC que consiste em verificar, em certo espaço de tempo, o consumo em valor monetário ou quantidade de itens em estoque. Os itens mais importantes, de acordo com valor ou necessidade, são classificados como itens classe A; já os intermediários, itens classe B, e os com menos importância, itens classe C, ver Figura 1.

Figura 1 – Curva ABC



Fonte: Elaborado pelos autores

Ainda conforme o mesmo autor, o uso de indicadores de desempenho também é essencial para uma boa gestão. Para isso, é usado com mais frequência nas organizações o cálculo de Nível de Serviço ou Nível de Atendimento e Giro de Estoques.

Para Martins (2012), Nível de Serviço analisa o quão eficaz foi o estoque para atender as solicitações onde quanto maior o número de solicitações atendidas, maior o nível. É dada pela relação entre Número de requisições atendidas por Número de requisições efetuadas. Já o Giro de Estoques, é a relação entre Valor consumido no período por Valor do estoque médio no período e mede quantas vezes o estoque se renovou por unidade de tempo.

2.7 Previsão de Demanda

Conforme Dias (2019), a previsão de consumo e vendas é estimar a quantidade de produtos acabados que serão comercializados e vendidos. É desta previsão que se inicia todo o planejamento empresarial. Podem-se utilizar métodos quantitativos ou qualitativos para a previsão da demanda.

De acordo com Slack (2018), o importante de uma previsão não é apenas saber se a demanda está aumentando ou diminuindo, o mais importante é saber a taxa de mudança da demanda de produtos ou serviços.

2.8 Armazenagem

A armazenagem consiste em: “Uma das atividades do fluxo de materiais no armazém e o ponto destinado à locação estática dos materiais. Dentro de um armazém, podem existir vários pontos de estocagem. A estocagem é parte integrante da armazenagem”. (MOURA, 1989, p. 4)

Segundo Pozo (2015) e Ballou (2011), a armazenagem é um componente essencial das atividades logísticas e envolve o espaço físico, materiais, movimentação, equipamentos e pessoas. Seus custos podem representar 10 a 40% das despesas logísticas da empresa. A administração desta área envolve também problemas relacionados com a localização dos

dispositivos de armazenamento, dimensionamento, arranjo físico, recuperação de estoque, projeto de docas ou baias de atracação e configuração do armazém.

2.9 Movimentação

A movimentação é o transporte de pequenas quantidades em pequenas distâncias. É uma atividade geralmente executada em fábricas, depósitos e lojas e concentra-se na movimentação rápida e de baixo custo das mercadorias. Ela consiste em carregar e descarregar veículos de transporte e de montar qualquer sistema de proteção ao produto de entrega (DIAS, 2019; POZO, 2015).

O principal objetivo da movimentação de materiais é a separação das cargas conforme a necessidade dos clientes. Atividades como recebimento, manuseio interno e expedição são classificadas como as três principais atividades da movimentação de materiais (BOWESOX, 2001).

2.10 Distribuição

Segundo Dias (2019, p.462) a distribuição consiste em “termos o produto certo, em lugar certo, na quantidade correta, no tempo certo e ao menor custo”.

Na visão de Pozo (2015), a distribuição tem uma enorme importância para o resultado de uma organização e contempla atividades como entrega de produtos ao cliente final, varejista, atacadista ou fabricante.

Para Ballou (2011), esta parte da logística trata da movimentação, estocagem, processamento de pedidos. Sua principal preocupação é com bens que estão disponíveis para venda e seus custos costumam representar cerca de dois terços do custo logístico.

Segundo Bowersox (2001), os custos de transporte, que também é parte do processo de distribuição, são influenciados pelos seguintes fatores: distância, volume, densidade, facilidade de acondicionamento, facilidade de manuseio, responsabilidade e mercado.

2.11 TI Aplicada a Gestão

Sob a ótica de Martins (2012), a empresa moderna busca constantemente novas formas de se auto administrar e aliado à tecnologia existente surgiram os sistemas de tecnologia aplicada à gestão. De acordo com o autor a eficiência na troca e gestão do fluxo de informações nestes sistemas passam a dar um caráter estratégico na obtenção de vantagem competitiva.

Dentro deste contexto podem-se citar dois dos sistemas mais importantes de gestão, o ERP (*Enterprise Resources Planning*) e o EDI (*Eletronic Data Interchange*).

O sistema ERP é definido como:

Soluções que contribuíram para a integração dos processos em todos os níveis da organização, assegurando que as informações sejam rápidas e precisas. Gerenciam informações das mais variadas funções administrativas da organização em um sistema integrado (BANZATO, 2005, p. 28).

Para Slack (2018), ERP é um sistema de informação que integra todas as informações de todas as áreas que são necessárias para fazer o planejamento da operação. Geralmente requer um alto investimento e que os processos da empresa sejam alinhados ao software.

Segundo Banzato (2005), EDI é uma tecnologia de comunicação em tempo real que é baseada na padronização e automatização de repetidas transações em um ambiente entre cliente e fornecedor.

É um sistema computadorizado que viabiliza a troca de documentos e informação entre empresas. Ganhos significativos de produtividade são obtidos uma vez que a troca de informação via EDI é bem mais rápida comparada com as formas tradicionais como os correios, por exemplo (BOWERSOX, 2001).

2.12 Custos Logísticos

Os custos logísticos são aqueles que incorrem ao longo do fluxo de bens e materiais e são divididos em logística de abastecimento (dos fornecedores à fábrica), logística de planta (nos processos de produção) e logística de distribuição (entrega ao cliente e serviço de pós-venda). A maioria dos estudos analisa o custo de cada elemento individualmente (transporte, armazenagem, embalagem, inventário etc.). Diante da intensa competição, saber gerenciar os custos logísticos no sentido de reduzir custos e melhorar o nível de serviço ao cliente pode ser um fator crucial de sobrevivência no mercado (FARIA e COSTA, 2010).

De acordo com Ballou (2005), para o fundo monetário internacional (FMI), os custos logísticos representam em média 12% do PIB mundial. Já para as empresas, estes custos variam de 4% a até mais de 30% das vendas. Os custos relacionados ao nível de serviço ao cliente, que incluem disponibilidade de estoque, rapidez de entrega e precisão no processamento do pedido, aumentam na medida em que se aperfeiçoa o nível de serviço. De acordo com o mesmo autor, os custos de suprimento físico e de distribuição física acabam determinando a frequência com que será necessário fazer um replanejamento do sistema logístico e sempre que houver mudança em uma ou várias áreas, será necessário realizar um novo estudo da estratégia logística.

2.13 *Third-Party Logistics* (3PL)

O *Council of Supply Management* (2013) define o 3PL como uma terceirização de toda ou grande parte das operações de logística de uma empresa por outra especializada. Em geral, essas empresas terceirizadas prestam serviços como: transporte, gestão de estoque, armazenagem, *cross-docking*, embalagem e expedição de mercadorias.

Para Novaes (2007), o operador logístico ou 3PL é o prestador de serviços logísticos que tem competência reconhecida em suas atividades e que deve ser tratado de maneira integrada, de forma a permitir a visão do fluxo ao todo. Podem deter de ativos, ou seja, que forneça todos os recursos físicos para suas atividades ou apenas recursos de *know-how* utilizando os ativos da empresa cliente.

De acordo com o mesmo autor, há muitos riscos em uma parceria deste nível e um planejamento adequado pode reduzi-los substancialmente identificando a necessidade de mudanças em sistemas e avaliar a forma que será monitorado o desempenho.

Sobre a visão e estudos de Aguezzoul (2014), a decisão de usar e escolher um 3PL precisa ser realizado por um amplo estudo com base em métodos estatísticos e ferramentas de

qualidade como QFD⁵ e não apenas por estudos empíricos devendo-se basear por uma série de atributos para definir com precisão a natureza das dimensões de qualidade e um ambiente de serviço.

Ainda conforme Aguezzoul (2014), é necessário a determinação dos coeficientes de ponderação de critérios pela organização onde os principais são:

- a) Custo: Critério relacionado com atributos como o preço, redução de custos, distribuição de baixo custo, custo de leasing esperado, custo de operação, custo de armazenagem e economia de custos;
- b) Relacionamento: Incluem atributos relacionados como relacionamento sustentável, cooperação de longo prazo, aliança, compatibilidade, cultura comparável, valores e objetivos semelhantes, a dependência, o apego, a reciprocidade, a vontade e atitude, confiança e índice do nível de integração;
- c) Serviços: Possui grupo de atributos como caracterização / especialização dos serviços, a variedade de serviços disponíveis, pré-venda / pós- serviços ao cliente, venda e serviços de valor acrescentado;
- d) Qualidade: Atributos como qualidade de serviço, melhoria contínua, normas SQAS / ISO, satisfação do cliente e gestão de riscos;
- e) Sistema de informação, flexibilidade e entrega;
- f) O estudo dos critérios deve ser relacionado com as necessidades, prioridades e estratégias de negócios da organização já que a contratação de um 3PL selecionado pode não fornecer o que a empresa quer exatamente.

3 MÉTODO

Inicia-se o método pelo problema de pesquisa.

3.1 Problema de Pesquisa

O problema geral identificado neste artigo é: Quais são os impactos da implementação de uma operação de logística terceirizada por uma empresa multinacional de *marketplace* no Brasil?

3.2 Objetivo Geral

Analisar os impactos da implantação da operação de logística em uma empresa multinacional do segmento de *marketplace*, com sede situada na cidade de São Paulo.

⁶O QFD (Quality Function Deployment – Desdobramento da Função Qualidade) é uma ferramenta de qualidade japonesa que tem como objetivo permitir que o desenvolvimento do produto incorpore as reais necessidades do cliente.

3.3 Objetivos Específicos

Foca-se os objetivos específicos em:

- a) Analisar os processos entre compra e a venda ao cliente final juntamente com o operador logístico;
- b) Analisar os recursos utilizados em toda a operação;
- c) Identificar as principais falhas na operação com ênfase no planejamento, *core business*⁶ e *core competence*⁷.

3.4 Tipo de Pesquisa Utilizada

O artigo proposto foi elaborado utilizando os métodos de pesquisas exploratória e bibliográfica, juntamente com o estudo de caso realizado em uma empresa multinacional do segmento de *marketplace* com sede situada na cidade de São Paulo/SP.

Segundo Gil (2017), pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa que buscar proporcionar maior familiaridade com as situações e problemas encontrados e que possibilita maior entendimento devido sua análise detalhada e seus exemplos. Geralmente tal modelo envolve entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

Para Yin (2014), estudo de caso é uma investigação empírica de eventos dentro do contexto real auxiliando no entendimento de fenômenos não claramente definidos aplicando o teórico ao prático. É uma estratégia de pesquisa abrangente que não deve ser compreendida somente como somente uma técnica de coleta e análise de dados.

Segundo Gil (2017, p.54), o estudo de caso caracteriza-se pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

3.5 Instrumentos de Coleta de Dados Utilizados

Para a elaboração do artigo proposto, foram utilizados alguns instrumentos de coleta de dados, em 2015, que consistem em: análise de documentos e observação não participativa dentro da organização.

3.6 Protocolo para coleta de dados

A coleta de dados foi organizada por meio das etapas:

- a) Coleta de documentos para análise como notas fiscais, planilhas de controle de estoque e informações financeiras.
- b) Observação não participativa do funcionamento de todo o processo por meio de visitas formais agendadas.

⁶ Expressão em inglês que significa a ideia central do negócio da empresa.

⁷ Expressão em inglês que significa capacidade técnica e conhecimento no negócio.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Essa seção mostra um estudo de caso de uma empresa multinacional de *marketplace*, as análises da coleta de dados nas pesquisas e os resultados obtidos neste estudo.

Como o grupo não obteve a liberação para uso do nome da instituição por questões jurídicas, ela será denominada como **Empresa XYZ**. A organização foi criada em 2008 por um universitário de Chicago por meio de uma *Start-Up*. O principal objetivo era implementar na internet um método de compra observada dos chineses onde, para se ofertar em valores mais baixos, era necessário a venda de uma quantidade específica afim de cobrir todos os custos e ter lucratividade.

Atualmente, esse método não é mais aplicado, qualquer quantidade vendida é ofertada no valor descrito tornando-se uma empresa de *e-commerce local/marketplace* no país atuando em vários segmentos.

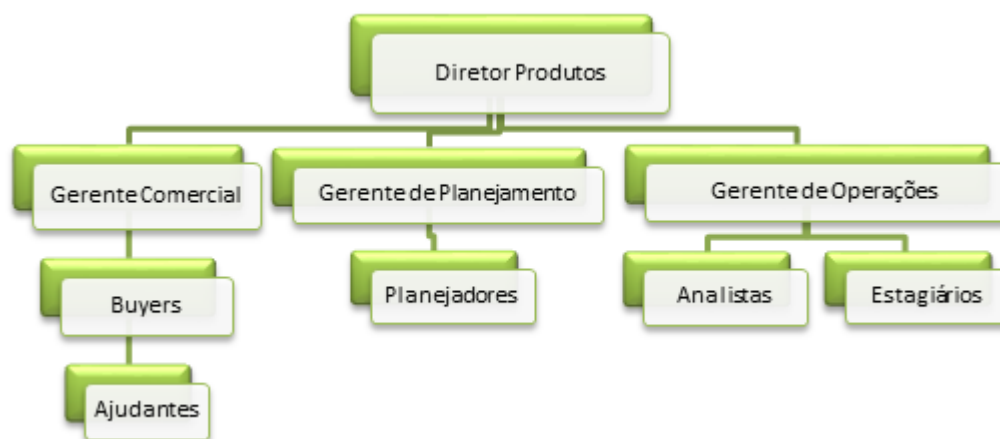
No Brasil, a primeira filial foi implantada em 2011 em São Paulo e posteriormente teve cerca de 50 filiais em várias capitais trabalhando nos segmentos de restaurantes, viagens, serviços e produtos (segmento foco tratado neste trabalho) com algumas modificações com base cultural do modelo americano.

A empresa chegou a ter cerca de 27.000.000 de clientes cadastrados no Brasil e uma média de 100.000 compras realizadas por mês. Ela foi considerada como uma referência em pesquisa na internet em todo o mundo, tendo inúmeros concorrentes pequenos, médios e grandes.

4.1 Análise dos dados coletados na pesquisa

O foco deste trabalho é baseado em uma das alternativas comerciais do setor de produtos mais adequada ao tema do estudo. Esse setor é dividido pela área comercial, planejamento e operacional, conforme Figura 2. Todos os dados coletados seguiram o protocolo, conforme descrito anteriormente, por entrevistas, observações não participativas e análise de documentos para serem analisados conforme demonstrado a seguir.

Figura 2 - Organograma do setor de Produtos



Fonte: Elaborado pelos autores

O setor é dividido por 6 categorias para facilitar os negócios e o controle de toda a operação que são: eletrônicos & automotivos, saúde & beleza, moda & acessórios, casa & bebidas, esporte e on-line/kids/pets. O gerente comercial é responsável por fazer análises de mercado com intuito de identificar necessidades de produtos pelos clientes constantemente e com isso distribui metas comerciais a todos os *Buyers*⁸. Cada dupla de *Buyers* de cada categoria será responsável em trazer além de produtos, marcas-chave para anunciar no site a fim de agregar maior valor à página e aumentar a visualização de usuários que consecutivamente aumentará o número de vendas.

Após a negociação, é elaborado o contrato descrevendo todas as responsabilidades de ambas as partes além de comissão, prazos de entrega e entre outros fatores necessários para o bom desenvolvimento de toda a operação.

Após a assinatura, o setor de qualidade ou *Quality Assurance* (QA) avalia se todos os aspectos firmados em contrato são verídicos buscando maiores informações da (s) empresa (s) anunciante (s) no mercado.

Assim que todos os pontos são aprovados, encaminha-se para o setor de planejamento que tem como função programar o melhor período para o produto ser divulgado no site assim como a melhor posição na página que favoreça o aumento de vendas, quantidades de ofertas, valores e as *newsletters*⁹.

Quando o planejamento for aprovado pelo gerente de planejamento juntamente com o gerente comercial, todas as ofertas são elaboradas pela equipe de editorial sendo criadas todas as artes e o *layout* para melhor atrair o cliente. Essa equipe realiza ofertas de todos os seguimentos da empresa e por isso, não faz parte do organograma do setor.

Após as vendas, o setor de operações entra em ação controlando os despachos, tempo de entrega, capacidade, qualidade de serviço aos clientes finais pelos varejistas denominados “parceiros” na Empresa XYZ e auxiliando-os em qualquer necessidade para agregar maior nível de serviço. Além disso, a equipe também realiza a gestão dos fornecedores em termos de consolidação de pagamentos, dúvidas, reclamações, alteração na oferta como limite de produtos de acordo com possíveis mudanças de estoque e entre outras necessidades. Todo o fluxo é demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Fluxo tradicional



Fonte: Elaborado pelos autores

⁸ *Buyers*, em português compradores, são colaboradores responsáveis por trazerem os produtos identificados como “essenciais” no planejamento realizado pelo gerente comercial e que consiste em realizar toda a negociação com empresas B2C e/ou B2B necessárias para a concretização das metas.

⁹ *Newsletters*, ou e-mail marketing é uma forma de marketing a fim de aumentar a visibilidade da oferta e assim aumentar as vendas.

4.2 Gestão da operação com um 3PL

Como o modelo de negócio depende da ação de terceiros para a realização de toda a operação logística aumentando inevitavelmente o prazo de entrega oferecido nas ofertas, a Empresa XYZ implantou uma segunda alternativa que consistia na aquisição do(s) produto(s) pela própria empresa onde era utilizado um operador logístico, ou 3PL, para a realização de todos os processos de armazenagem, embalagem, *picking*, expedição, logística reversa de pós-venda e entre outros serviços necessários sendo controlados pelo gerente de operações e por mais uma pessoa do time de operações.

Essa opção seria usada somente para alguns produtos, como aqueles que contêm preços baixos de compra e alta demanda, produtos com restrição de negociação de preço com relação aos varejistas, marcas que não realizam operação B2C e entre outros fatores que dificultam as negociações. Para a Empresa XYZ, esse método alternativo traria maior controle dos processos reduzindo o tempo de entrega, aumentando a qualidade de serviço e agregando na redução do *delay-time*¹⁰ da publicação da oferta na página já não há necessidade de aprovação pelo setor de QA. O processo é apresentado pela Figura 4.

Figura 4 – Fluxo de operação própria



Fonte: Elaborado pelos autores

Após a compra dos produtos, os fornecedores entregam diretamente ao operador logístico. Com o recebimento, o 3PL dá entrada em seu sistema interno que não tem integração com os dos fornecedores e nem com a empresa deste estudo assim como todos os processos como movimentação das mercadorias, *picking*, expedição e entre outros realizados pelo 3PL não são acompanhados pela Empresa XYZ via qualquer sistema, sendo informada apenas quando os pedidos são expedidos por meio de um relatório de notas fiscais e seus respectivos códigos de rastreamento da transportadora utilizada.

Por sua vez, a Empresa XYZ faz todo o controle de entrada e saída dos produtos e embalagens utilizadas em uma planilha de Excel com base nas notas fiscais de compra e venda, pois não há qualquer sistema específico para controle logístico. Assim que os pedidos são disponibilizados, as notas fiscais são geradas manualmente pelo time de operações e enviado ao operador para que o mesmo realize a operação. Assim que disponibilizados os códigos de rastreamento pelo relatório do 3PL, são inseridos nos pedidos dos clientes para a visualização assim como realizado no sistema tradicional.

¹⁰ Tempo entre duas operações designada para mantê-las sem risco de atraso ou mais eficientes.

4.3 Dificuldades na gestão da operação e riscos não calculados

Como o investimento em um sistema de ERP pela Empresa XYZ não justificaria o custo, já que a alternativa seria inicialmente utilizada para poucos produtos/marcas. O controle da operação ao longo do tempo ficou cada vez mais difícil, além dos riscos não calculados anteriormente. Os principais problemas ocorridos na implementação dessa alternativa foram:

- a) Divergência de quantidades em estoque entre planilha de controle e sistema do 3PL: Com o gerenciamento individual de estoques, cresceu o número de itens com divergência entre 3PL e Empresa XYZ. As possíveis causas desse problema foram pelo fato da entrada ser realizada no operador pela quantidade recebida e na empresa pela quantidade da nota sendo que em alguns casos era divergente, dois SKUs¹¹ para cada item já que cada controle tinha um distinto que ocasionava na entrada de produtos nos SKUs errados e extravios não comprovados por parte do próprio operador.
- b) Prejuízo por conta de embalagens inadequadas ao modelo de negócio: como a ocorrência de erros no cadastro das informações de endereço de entrega por parte dos clientes é inerente, produtos costumam retornar ao 3PL e são reenviados ao mesmo cliente, caso ocorra a confirmação dos dados ou para outro assim que for dado a entrada no estoque novamente. Contudo, muitas embalagens primárias originais não aguentaram sequer a primeira devolução e não poderiam ser reenviados como novo. Nesses casos, os produtos eram baixados como avarias causando prejuízo à Empresa XYZ.
- c) Tempo improdutivo trazido pelo processo manual: todo o processo de faturamento até a transmissão da informação do rastreamento ao cliente final é feito de forma manual, conforme apresentado, o que demanda tempo do colaborador dedicado a essa atividade. Esse fator impediu o crescimento da operação, pois caso a demanda aumentasse, as etapas ficariam mais lentas e conseqüentemente aumentaria o prazo de entrega.
- d) Baixo retorno de vendas obtido com a redução do tempo de entrega: o tempo médio de entrega dos produtos da operação própria foi reduzido substancialmente conforme previsto de 20 para 7 dias. Contudo, o impacto em relação ao consumidor não foi o esperado, já que não resultou no crescimento das vendas, mas sim na diminuição, pois o custo da operação foi acrescido no valor de venda final causando a desistência da compra.
- e) Prejuízo com os produtos remanescentes gerando queima de estoque: a análise de demanda não foi realizada inicialmente e com isso era comum a aquisição de produtos em quantidades acima da média de vendas de meses anteriores. Como muitos dos produtos não esgotaram estoques e até mesmo alguns itens tiveram saídas de menos de 10% do estoque, houve depreciação da mercadoria no estoque do 3PL. Para vender os produtos que estavam no estoque, foi necessária a oferta com preço de venda abaixo do valor de compra, para tentar atrair mais o consumidor e diminuir o prejuízo.
- f) Altos custos cobrados pelo 3PL e dificuldade de consolidar valores devidos: mesmo cientes dos percentuais acordados com o operador, os valores devidos eram consideravelmente altos em relação ao planejamento inicial realizado pela Empresa XYZ, além da cobrança ser realizada por movimentação. Além do custo, a verificação de pagamentos era dificultada, uma vez que o controle era manual.

¹¹ *Stock Keeping Unit* (SKU), em português Unidade de Manutenção de Estoque, é definido como um código identificador único de um produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou evidenciar por meio dos fundamentos teóricos abordados e o estudo de caso apresentado, a experiência malsucedida de uma das maiores empresas de *marketplace* on-line do mundo que ocasionou prejuízos financeiros. Hoje, tal alternativa competitiva foi excluída do modelo de negócio da organização no país.

O principal objetivo apresentado neste trabalho era apresentar o impacto de uma operação terceirizada na empresa estudada. Particularmente, nesse caso, evidenciou-se uma falha no planejamento inicial em todo o processo, além da falha na definição de seu *core-business* no planejamento, já que o *business* de *marketplace* é atender por preços mais baixos, sendo uma vitrine on-line para outras empresas/marcas e não um *e-commerce* tradicional. Outra falha evidente foi a definição de seu *core-competence*, pois a Empresa XYZ não é detentora de *Know-how* em operações logísticas de grande dimensão, como foi a realizada no estudo, sendo ela de grande risco.

Em relação à eficiência dos processos logísticos, percebe-se também que as teorias sobre o tema não foram bem estudadas e utilizadas pela empresa, o que ocasionou erros cruciais como a queima de estoque no final da operação por compra inadequada à demanda e giro de certos produtos assim como altos custos de armazenagem dos produtos estocados no 3PL.

A respeito do sistema ERP, pode-se perceber pela fundamentação teórica, que a sua importância se torna cada vez crescente em operações logísticas, já que todos os processos dependem basicamente de sua ação mais básica que consiste na eficiência da integração de informações. Todos os prejuízos foram originados, primordialmente pela falta desse sistema de gestão que é, atualmente, considerado como uma necessidade estratégica.

Com base nos estudos de 3PL, conforme fundamentados por Novaes (2007) e Aguezzoul (2012), há uma necessidade de planejamento para se aderir ao uso de operadores, analisando e qualificando os seguintes critérios: custo, relacionamento, serviços, qualidade, sistema de informação, flexibilidade e entrega, que correspondem a cerca de 80% da eficácia e feedbacks sobre os resultados. Ao analisar as etapas entre compra e venda ao cliente final, pode-se concluir que a Empresa XYZ não aplicou os critérios abordados acima para o planejamento da operação e na mensuração do desempenho para tomar ações corretivas sobre os problemas identificados tardiamente.

Ficou evidente no estudo de caso, a importância do bom planejamento para implantação de qualquer operação, própria ou terceirizada, assim como o uso de teorias como suporte operacional, sendo ainda mais evidenciado, conforme citado na introdução deste artigo, devido ao encerramento de suas operações no Brasil após cinco anos.

Nos anos seguintes, observa-se um grande crescimento do mercado on-line, sendo o ano de 2020, com o surgimento da pandemia pela COVID-19, caracterizado pelo aumento exponencial do *e-commerce* devido à impossibilidade do comércio físico acelerando ainda mais a reformulação do comércio brasileiro.

É possível notar a reestruturação de inúmeras empresas originalmente situadas no *marketplace* durante esse mesmo período, alcançando setores específicos e atendendo novas necessidades do cenário pandêmico. Esse aspecto evidencia, diferentemente da Empresa XYZ, flexibilidade de outras organizações do setor sem fugir do *core business* e *core competence* como exemplos de sucesso e adaptação.

6 REFERÊNCIAS

- 44^a ed. WEBSHOPPERS. Agosto de 2021. Disponível em: <https://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 06/11/2021
- ABADDE, E. B. (2010). **E - Marketing - Novas Tendências para o Gerenciamento do Relacionamento**. Caderno de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Florianópolis, v.11, n.98, p. 365-389, jan/jun, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/1984-8951.2010v11n98p365/12855>. Acesso em: 16/03/2015.
- ABCOMM.ORG. **E-commerce Brasileiro deve faturar R\$49,8 bilhões em 2015**. Disponível em: <http://www.abcomm.org/noticias/e-commerce-brasileiro-deve-faturar-r-498-bilhoes-em-2015/>. Acesso em: 16/03/2015
- AGUEZZOUL, Aicha. **Third-party logistics selection problem: A literature review on criteria and methods**. Article of Lorraine University, Metz, França. Editora Omega, 2014.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. Colaboração de Rosa Maria Moura, 6^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. 24^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5^a ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.
- BANZATO, E. **Tecnologia da informação aplicada a logística**. 1^a ed. São Paulo, Editora IMAM, 2005.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 4^a edição, São Paulo, Saraiva Uni, 2020.
- BOWERSOX, D. J., CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. 1^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 2001.
- CARDOSO, M.; COSTA, R.; FERREIRA, C.; MELO, P. (2010). **Ambiente Interno para Inovação em uma Empresa de E-commerce: O Caso Net Flores**. XIII Semead (seminários em Administração). Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/896.pdf>. Acesso em: 09/11/2014.
- COUNCIL of Supply Management. **Supply Chain Management Terms and Glossary**. (2013). Disponível em: https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf. Acesso em: 13/04/2015.
- DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 7^a ed. São Paulo, Editora Atlas, 2019.
- DINIZ, E. H. **Comércio Eletrônico: Fazendo Negócios por meio da Internet**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.3, n.1, p. 71-86, jan/abr, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v3n1/v3n1a05>. Acesso em: 09/04/2015
- E-BIT. **Webshoppers 2015, 31^a edição**. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em 31/03/2015

E-COMMERCE.ORG. Evolução da Internet e do e-commerce. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>. Acesso em: 15/03/2015.

E-TAILING GROUP. (2012). *The Merchantry Report: The State of On-line Marketplaces 2012.* Disponível em: http://www.e-tailing.com/content/wp-content/uploads/2012/10/Merchantry-e-tailing-Brief_FINAL.pdf. Acesso em: 05/04/2015.

FARIA, A. C. de; COSTA, M. F. G. da. **Gestão de Custos logísticos.** 1ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

FELIPINI, D. **ABC do e-commerce. Os quatro segredos de um negócio bem-sucedido na Internet.** 2011. Disponível em: <http://www.abc-commerce.com.br/down-modelo/abc-4segredos.pdf>. Acesso em: 09/04/2014.

FITTIPALDI, D. S. **Implantação de um sistema de Intranet em uma empresa de e-commerce em crescimento.** Trabalho de Graduação apresentado à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo/USP, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/implantacao-de-um-sistema-de-intranet-em-uma-empresa-de-e-commerce-em-crescimento.pdf>. Acesso em: 30/03/2015.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2017.

GUSMÃO, P. (2014). **O impacto do marketplace para as PMEs.** 2014. Disponível em: <http://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/o-impacto-marketplace-para-pmes/>. Acesso em: 15/03/2015.

HERZER, A. (2014). **Vale a pena vender em marketplaces?** Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/vale-a-pena-vender-em-marketplaces>. Acesso em: 29/03/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2012). **Em 2011, PIB cresce 2,7% e totaliza R\$ 4,143 trilhões.** Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2093>. Acesso em: 18/04/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2013). **Em 2012, PIB cresce 0,9% e totaliza R\$ 4,403 trilhões.** Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2329>. Acesso em: 18/04/2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. (2014). **Em 2013, PIB cresce 2,3% e totaliza R\$ 4,84 trilhões.** Disponível em: <http://saladeimprensa.ibge.gov.br/pt/noticias?view=noticia&id=1&idnoticia=2591&busca=1&t=2013-pib-cresce-2-3-totaliza-r-4-84-trilhoes>. Acesso em: 18/04/2015.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** 15ª ed. São Paulo, Editora Pearson, 2019.

MARTINS, P; ALT, P. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** 3ª ed. São Paulo, Editora Saraiva Uni, 2012.

MIKITANI, H. **As novas regras do e-commerce: as lições do CEO da Rakuten e Kobo para o negócio digital sem fronteiras do século XXI.** 1ª ed. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2014.

MOURA, R. A. **Logística: suprimentos, armazenagem, distribuição física.** 1ª ed. São Paulo, Editora IMAM, 1989.

NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 10ª ed. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2007.

PORTER, M. E. (2001). *Strategy and the internet*. Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet> . Acesso em: 30/03/2015.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2015.

QUEIROZ, M.; TOLEDO, G.; YAMASHITA, S.; **Mercado Eletrônico e Estratégia de Marketing na Era da Internet**. VI Semead (Seminários em Administração). 2011. Disponível em: www.ead.fea.usp.br/.../060Mkt%20-%20Mercado%20Eletrônico.doc. Acesso em: 09/11/2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. (2015). **Conheça as vantagens do e-marketplace para os pequenos negócios**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Conhe%3%A7a-as-vantagens-do-e%2%80%93marketplace-para-os-pequenos-neg%3%B3cios>. Acesso em: 27/02/15.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 8ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2018.

UEHARA, L. (2001). **Evolução do desempenho logístico no varejo virtual do Brasil**. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr11_0190.pdf. Acesso em: 30/03/2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª ed. Porto Alegre, Editora Bookman, 2014.

YU, Chian-Son. **What drives enterprises to trading via B2B e-marketplaces?** Journal of Electronic Commerce Research, Taipei, v.8, n.1, p. 84-100. 2007. Disponível em: http://www.jecr.org/sites/default/files/08_1_p06_0.pdf. Acesso em: 15/03/2015.