

FATORES QUE AUXILIAM NA ESCOLHA DOS PROCESSOS DE LOGÍSTICA MAIS ADEQUADOS PARA E-COMMERCE EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

SCHWERZ SILVEIRA, Thiele¹

FORTE, Luiz Antônio²

RESUMO

Na era digital que estamos vivendo, fazer parte do mercado digital se tornou uma vantagem competitiva para diversos segmentos. No setor industrial, a transformação digital rompe as barreiras geográficas e de canais possibilitando expansão de mercado. Porém, para que esta migração aconteça gerando bons resultados é necessária a sincronia com os processos internos da organização. No presente estudo, se tem como objetivo geral realizar um levantamento das variáveis relacionadas aos processos de logística no *e-commerce* que impactam no desempenho de empresas de pequeno e médio porte, e que são relevantes para o processo de escolha do modelo de logística. De forma que a análise e solução propostas se justificam tanto pelo valor percebido pelo cliente, quanto pela busca de vantagem competitiva. Para isto, foi realizada pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo que serviram como fonte de informação para elaboração do guia de escolhas do processo de logística. Conclui-se que análise dos parâmetros quantitativos e qualitativos propostos são relevantes para o processo decisório, de forma que este guia pode ser utilizado como uma referência para as análises de viabilidade logística.

Palavras-chave: *e-commerce*, logística, viabilidade.

1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico, também conhecido como *e-commerce*, surgiu no Brasil por volta dos anos noventa com a comercialização de produtos pequenos, de baixo valor e com pouca variedade de produtos. Com o avanço das vendas, a oferta de produtos passou a ser mais ampla e inclusive serviços já podem ser contratados de forma *on-line* (ARANTES, 2016).

Foi durante o período da pandemia que as vendas através do comércio eletrônico ganharam maior popularidade. Segundo relatório divulgado pela Neotrust

¹ Acadêmica do curso Engenharia de Produção

(2021), no primeiro trimestre de 2021, o *e-commerce* totalizou mais de 35 bilhões de reais em faturamento, o que representa um crescimento de 72.2% em comparação com o mesmo período do ano de 2020.

A popularização desta forma de comercialização e a mudança no padrão de consumo mostram que a migração para o comércio eletrônico já é uma necessidade, e ela não se restringe somente a varejistas e prestadores de serviços. As indústrias também estão passando por esta transformação digital apostando na inovação como vantagem competitiva.

E para esta transformação digital acontecer, é necessário o ajuste dos processos internos da organização. Uma das áreas bastante afetada por esta mudança é a logística. De acordo com Mazzali e Padilha (2006), a logística do comércio tradicional difere significativamente da logística do comércio eletrônico em diversos aspectos como tipo de carregamento, clientes, destino dos pedidos, tamanho médio do pedido, demanda e responsabilidade. Ele reforça ainda que no *e-commerce*, a satisfação do consumidor está vinculada a rapidez e a precisão na entrega tornando a logística um mecanismo fundamental na construção da vantagem competitiva.

Fica claro então, que o perfil atual destes consumidores é a busca por maior praticidade e rapidez. Com isto, a cadeia logística precisa estar preparada para atender esta demanda. Segundo (Pontes e Albertin, 2017, p.47) “A missão da logística é proporcionar ao cliente o produto certo no lugar certo, no tempo certo, na condição desejada e ao menor custo possível, afim de satisfazer o cliente”. A escolha do modelo de logística de distribuição é um processo decisório com impacto de longo prazo, que envolve processos e custos, além de influenciar a decisão de compra do cliente. Sendo assim, quanto menor o tamanho da organização, maior será o impacto desta escolha.

Já pela ótica do cenário nacional podemos afirmar que:

A realidade empresarial brasileira nos permite observar que, principalmente nas pequenas e nas médias indústrias, não existe familiaridade com as mais modernas técnicas desenvolvidas pela logística como um importante e fundamental instrumento gerencial que permite obter maior competitividade. Diante da constatação dessa realidade empresarial brasileira, é preciso divulgarmos as práticas logísticas modernas como um fator diferenciador e com uma forte ênfase na competitividade daí resultante. (FILHO, 2012, p.21)

Neste contexto, surgem as seguintes indagações: Como as pequenas e médias empresas inseridas no comércio eletrônico podem identificar a melhor estratégia para a escolha de processos logísticos de distribuição adequados às suas necessidades? E como esta escolha impactará seus clientes?

O objetivo geral deste artigo é realizar um levantamento das variáveis relacionadas aos processos de logística no *e-commerce* que impactam no desempenho de empresas de pequeno e médio porte, e que são relevantes para o processo de escolha do modelo de logística. Objetivos específicos: (i) Mapear processos de logística de distribuição proposto na literatura; (ii) Compreender as estratégias atuais de logística de distribuição adotadas por empresas de pequeno e médio porte inseridas no *e-commerce*; (iii) Mapear as variáveis de maior impacto para escolha do processo logístico; (iv) Criar um guia de escolhas para auxiliar na tomada de decisão.

Tal análise e solução proposta se justifica tanto pelo valor percebido pelo cliente quanto pela busca de vantagem competitiva. Atualmente, muitas empresas utilizam o *fulfillment* dos *marketplaces*, operação terceirizada de logística para *e-commerce* ofertada por plataformas de comércio eletrônico, para obter esta vantagem. Porém, é preciso ter um alto volume de vendas para tornar viável a utilização deste serviço. O que acaba fortalecendo os grandes empresários do mercado em detrimento aos pequenos e médios empreendedores. Para escalar o negócio sem o uso deste recurso, é necessário escolher entre logística interna ou terceirização e esta escolha pode gerar grandes impactos na organização.

A primeira seção deste projeto apresenta a contextualização e objetivos da pesquisa. A segunda seção traz o referencial teórico com conceitos fundamentais de *e-commerce* e distribuição de produtos. A terceira seção traz a metodologia aplicada na execução deste projeto de pesquisa, a quarta seção exhibe os resultados obtidos e por fim, na quinta seção as considerações finais.

2 GENERALIDADES DO E-COMMERCE

O comércio eletrônico de produtos é uma prática que está em ascensão nas últimas décadas e ganhou popularidade no Brasil com o advento da pandemia. Com

isto, muitos processos como o de distribuição de produtos precisaram ser reajustados para esta nova modalidade de comercialização de produtos.

2.1 DEFINIÇÕES E HISTÓRICO DO E-COMMERCE

O *e-commerce* no Brasil, também conhecido como comércio eletrônico, ganhou espaço no mercado por volta dos anos noventa. De acordo com Melo (2021), uma das primeiras lojas virtuais registradas no Brasil foi a *Booknet* que comercializava livros. Nesta época o acesso à *internet* e computadores ainda eram muito caros e a cultura de compras *on-line* era pouco disseminada. Mesmo assim, a empresa foi muito bem-sucedida e acabou mais tarde sendo comprada e renomeada para Submarino. Já os anos dois mil foram marcados pelo movimento de descentralização do *e-commerce* com a popularização dos comparadores de preços e o crescimento de *links* patrocinados. Por volta de 2008 iniciou-se então o fenômeno das redes sociais que prevalece ainda nos dias de hoje.

Segundo Mendes (2013), a definição de comércio eletrônico é bastante variada, pois é um assunto que está em constante desenvolvimento e difere conforme a perspectiva de cada autor. Na perspectiva de Stefano e Zattar (2016, p.46) a definição de *e-commerce* está associada com a troca de mercadorias que podem ser tangíveis ou intangíveis, de grande escala, entre diferentes localidades por meio de suporte eletrônico.

De forma mais simplificada, o *e-commerce* pode ser descrito como:

“E-commerce envolve trocas entre clientes, parceiros comerciais e fornecedores. Por exemplo, um fornecedor interage com o fabricante, os clientes interagem com os representantes de vendas e os responsáveis pela expedição interagem com os distribuidores”. (DEITEL, 2004, p.7).

Já Teixeira (2015, p. 27) referencia o comércio eletrônico como um comércio convencional realizado por meio de contratação à distância e uso da informática. Ele lista algumas vantagens do comércio eletrônico como a redução da cadeia produtiva através da venda direta, comercialização de produtos vinte e quatro horas por dia,

redução de custo com a manutenção de estoque e menciona que até mesmo pequenas empresas podem se beneficiar comercializando seus produtos para clientes em localização distante com custo relativamente baixo. Ainda de acordo com o autor seria praticamente inviável para estas empresas realizar este tipo de comercialização sem a rede mundial de computadores.

Segundo Garcia e Paulo (2021), o comércio eletrônico iguala as chances de pequenas e médias empresas entrantes no mercado econômico devido ao custo inicial baixo, possibilidade de contato direto com o cliente e a redução das barreiras geográficas.

Desta forma, fica evidente a transformação do *e-commerce* ao longo dos anos e a mudança no perfil de consumo. É importante salientar que para atender esta nova demanda e às mudanças no setor é preciso ajustar os processos internos da organização.

2.2 E-COMMERCE E DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS

Dentre os diversos processos internos que precisam passar pela transformação digital a logística tem destaque como uma das mais desafiadoras. A logística de distribuição é parte fundamental na cadeia de *e-commerce*, pois é através dela que o produto chega até o cliente final. Diferentemente da logística tradicional ela tem características bem específicas.

Silva e Cardoso (2019) trazem um comparativo entre operações logísticas tradicionais e para *e-commerce* conforme Quadro 1, ficando evidente a importância da escolha do processo logístico conforme características da operação. Eles também apontam fatores relevantes referente ao perfil do consumidor que se mostra mais detalhista, metódico e com expectativas em relação a entrega dos produtos que tangem ao imediatismo.

Quadro 1 - Quadro comparativo da logística tradicional e logística para *e-commerce*

Operações	Logística Tradicional	Logística E-Commerce
Tipo de envio	Grande Volume	Pequeno Volume
Consumidor	Conhecido	Desconhecido
Tipo de Demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo de pedidos	Unidirecional	Bidirecional
Valor médio dos pedidos	Mais de USD 100,00	Menos de USD 100,00
Destinos	Concentrados	Dispersos
Demanda	Estável	Fragmentada
Responsabilidade	Com um vínculo	<i>Supply chain</i>

Fonte: Mc Cullough (1999, apud SILVA; CARDOSO, 2019, p.11)

Dentre as diversas formas de operacionalizar a cadeia distribuição, as principais empregadas por pequenas e médias empresas são através da logística interna, uso de serviço de *fulfillment* atrelados aos *marketplaces* ou contratação de serviço terceirizado de logística.

O estudo realizado por Cruz e Borba (2018), traz informações sobre vantagens e desvantagens da terceirização (Quadro 2). Ele aponta como vantagens a focalização dos negócios da empresa em sua área de atuação e nas atividades principais como atendimento ao cliente e seleção de fornecedores. Além disto, é possível reduzir significativamente os custos e investimentos (equipamentos, veículos, encargos trabalhistas, perdas, entre outros). Já no âmbito de negócio é possível expandir mercado e atender com melhor eficiência os clientes independentemente do local de sua residência.

Quadro 2 - Quadro de vantagens e desvantagens da terceirização do processo logístico

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Foco na atividade fim da empresa	Risco de Coordenação dos Contratos
Redução da atividade meio	Comprometimento na avaliação dos custos internos
Ganhos com a qualidade	Custos trabalhistas iniciais com demissões
Ampliação do mercado para pequenas e medias empresas	Dificuldade de encontrar parceiros que atenda as necessidades da empresa
Maior agilidade nas decisões em virtude da otimização dos serviços	Aumento da dependência de parceiros
Maior lucratividade com a redução de custos e crescimento	Conflitos com Sindicato
Aumento da competitividade e produtividade	Aumento do risco de ser administrado pelos parceiros
Redução dos investimentos em estrutura	Perda da Identidade cultural da empresa

Fonte: Moretto (2000, apud CRUZ; BORBA, 2018, p.7)

3 METODOLOGIA

No presente artigo foi desenvolvida uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa e com objetivo de pesquisa exploratória e prescritiva. Sobre os procedimentos metodológicos foi desenvolvida pesquisa bibliográfica sobre o tema proposto e pesquisa de campo para entender as práticas atuais do mercado.

A pesquisa foi realizada de acordo com as seguintes etapas:

- 1) Pesquisa bibliográfica realizada em livros sobre os tipos de processos de logística para e-commerce, vantagens e desvantagens: foi realizado através de um levantamento na literatura sobre os processos logísticos de armazenagem e distribuição de produtos que são aplicáveis para e-commerce, comparando estes métodos com a logística tradicional. Para tal, foi realizada pesquisa na biblioteca virtual *Pearson* buscando palavras chave: *e-commerce*, logística e distribuição de produtos;
- 2) Pesquisa bibliográfica realizada em artigos sobre estudos de caso logística para e-commerce: Este levantamento foi realizado através de pesquisa em bibliotecas virtuais de universidades, sites e banco de dados como *Google Scholar*, onde foram pesquisados artigos acadêmicos que abordam as estratégias logísticas adotadas por empresas que migraram para o e-commerce, vantagens e

desvantagens relacionadas a casos reais. Foram pesquisados artigos com estudo de caso com o foco em e-commerce no período de 2000 a 2022;

- 3) Entrevista com empresários do segmento de e-commerce para compreender as melhores práticas de distribuição de produtos adotadas na atualidade, assim como mapear as variáveis de maior impacto para escolha do processo logístico e dificuldades atuais do setor: O mapeamento dos empresários foi realizado via redes sociais e os empresários contatados via telefone. A entrevista foi guiada por um roteiro de entrevista e registrados em planilha eletrônica.
- 4) Elaboração do guia de escolha: Com base nos resultados coletados anteriormente, foi realizada uma análise comparativa de vantagens e desvantagens das estratégias logísticas e elaborado um guia no formato de tabela com o detalhamento destas;

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os levantamentos e entrevistas realizados serviram como embasamento para elaboração do guia de escolhas, que serve como uma referência para auxiliar no processo de escolha do processo logístico.

4.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA REALIZADA EM LIVROS

Diferentemente dos sistemas logísticos tradicionais, voltados para grandes volumes e localização concentrada, a logística para e-commerce têm características bem específicas como volume pequeno e pontos de entrega dispersos. Foi realizado levantamento em 50 títulos relacionados, onde foram encontradas diversas referências voltadas majoritariamente para os sistemas tradicionais. A obra de Filho (2012), traz uma abordagem da logística atual que se enquadra dentro do contexto do comércio eletrônico, com destaque para os tópicos sistemas logísticos rápidos e flexíveis, e terceirização.

Na visão de Filho (2012), os sistemas logísticos devem ser flexíveis e de resposta rápida, de forma a proporcionar a rapidez necessária dos dias atuais, disponibilizando ao cliente as quantidades de produto no momento e local exatos, com o máximo de valor agregado percebido por ele. Com a implantação de sistemas flexíveis, as organizações podem conseguir ganhos invejáveis em relação àquelas que não ofereçam flexibilidade nos seus processos logísticos.

Já em se tratando da terceirização dos serviços logísticos, o autor traz uma visão estratégica bastante importante, pois através da terceirização as empresas contratantes podem se concentrar na execução de suas competências centrais (*core business*) tornando-se mais competitivas e inovadoras.

4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA ESTUDO DE CASO

Dentre os 30 artigos mapeados nesta etapa, foram selecionados 02 artigos generalistas e 02 estudos de caso de maior relevância para auxiliar na elaboração do guia de escolhas.

De acordo com o estudo realizado por Schallenberger e Schinaider (2020), os modais de entrega influenciam no processo de decisão de compra do consumidor, pois inferem na rapidez, agilidade e eficiência de entrega do produto. O estudo correlacionou variáveis como preço frete, prazo de recebimento, entrega personalizada, facilidade de entrega no endereço, pessoas disponíveis no endereço, avaliação de outros consumidores, confiança na marca, modal logístico, embalagem de entrega, retirada na loja e satisfação referente aos modais oferecidos pelas lojas. Foram mencionadas as vantagens de práticas atuais de mercado como *omnichannel* (integração loja física e virtual), *fulfillment* (terceirização armazenagem e distribuição), transportadoras, *motoboy*, *click e collect*, etc. Elas ainda reforçam que o modal de entrega deve ser definido de acordo com o tipo de mercadoria, e que é preciso adequar-se à classe do produto e seu objetivo.

O estudo D'Albuquerque (2015) aborda o tema serviços oferecidos por prestadores de serviço logístico. Em sua análise o autor discorre sobre logística no e-

commerce, operadores logísticos, serviços de *fulfillment* e entrega expressa. O autor traz uma lista de fatores a serem levados em consideração durante a contratação destes serviços como: referência de outros clientes, reputação da empresa, estabilidade/saúde financeira da empresa, tempo de atuação no mercado, compatibilidade da cultura das empresas, facilidades de comunicação entre empresas, localização e escopo geográfico, preço dos serviços oferecidos. Contudo, o autor alerta para os casos em que a terceirização não é indicada como operações que envolvem processos críticos e informações confidenciais, ou que exigem investimentos específicos e difíceis de tornarem rentáveis.

No estudo de caso realizado por Pontes (2022), foi realizada uma análise de custos operacionais e logísticos de um e-commerce de plantas que opera através de *fulfillment* e busca internalizar o processo logístico. Para esta análise foi realizado mapeamento dos custos, cálculo do ponto de equilíbrio contábil e econômico, além da análise pela perspectiva de qualidade de entrega. Neste estudo fica evidente a inviabilidade da terceirização devido a fragilidade do produto, apesar da terceirização ser mais atrativa pelo viés financeiro.

Cruz e Borba (2018), realizaram um estudo de caso em uma empresa de e-commerce do segmento de móveis, decoração e utilidades domésticas. A empresa buscou a terceirização como alternativa para melhorar a distribuição de produtos. O método adotado para seleção dos prestadores de serviço baseou-se em critérios como: oferecer rastreamento online para os clientes, valor cobrado por peso, menor tempo de entrega, locais e cidades atendidas e boa logística reversa. De acordo com as autoras o método escolhido e a escolha feita incorreram em uma redução de custos fixos, maior rapidez no serviço e disponibilidade de informação em tempo real para os clientes.

4.3 ENTREVISTA COM EMPRESÁRIOS DO SEGMENTO DE E-COMMERCE

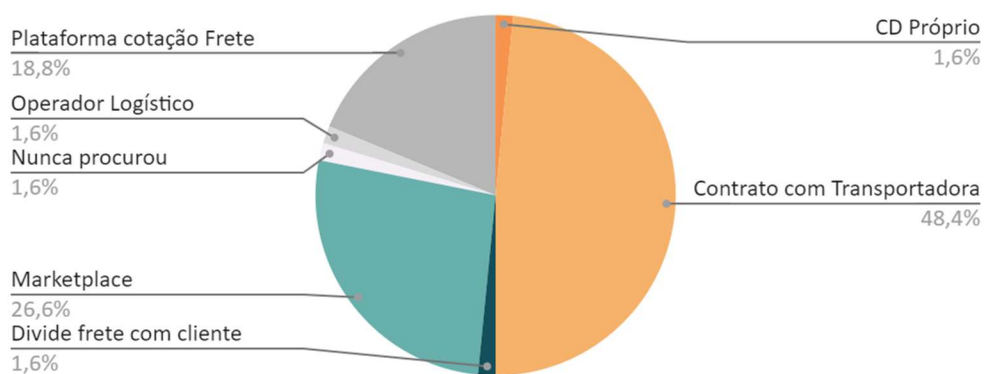
Foram entrevistados representantes de 80 empresas inseridas no segmento de e-commerce, que comercializam bens de consumo duráveis e semiduráveis. Sendo

62,7% da amostra, microempresas ou MEI, 26,7% empresas de pequeno porte, 8% médio porte e 2,7% grande porte.

Como resultado das entrevistas, foi possível avaliar que 70,67% dos entrevistados relatam que perdem vendas ou têm os seus pedidos cancelados. Dentre as possíveis causas relatadas estão custo de frete e prazo de entrega, devido à grande distância entre empresa e cliente. Muitos varejistas relatam limitar a região de venda por conta destes fatores.

Também foi mapeado como eles têm buscado alternativas para solucionar estes problemas, e a maior parte deles opta pela solução mais tradicional que é a negociação de frete com transportadoras.

Figura 1 - Gráfico de alternativas de solução para o problema de distribuição de produtos



Autoria própria (2022)

Dentre os relatos dos empresários inseridos nos *marketplaces* houveram diversos comentários sobre a dificuldade em manter-se competitivo. As taxas cobradas e a necessidade de se ter alto volume de vendas para ganhar destaque são barreiras que reduzem a atratividade do uso deste serviço.

Muitos empresários relatam que limitam sua região de atuação devido ao elevado custo do frete e em certas regiões do país algumas transportadoras não operam devido ao alto risco de furto de carga.

Além disto, foi questionada a motivação da escolha pelo modelo logístico adotado por eles e qual a metodologia utilizada para embasar sua escolha, e 99% dos

entrevistados relatou ter escolhido o processo logístico por ser o mais praticado do mercado. O empresário que tem centro de distribuição próprio justificou o investimento realizado pela necessidade de atender localidades distantes (expandir mercado) e pela utilização de plataformas de ponto de coleta e entrega como meio de viabilizar o investimento.

4.4 ELABORAÇÃO DO GUIA DE ESCOLHA

O guia de escolhas (Quadro 04) proposto é um compilado das práticas encontradas na pesquisa bibliográfica, assim como as práticas atuais de mercado trazendo perspectivas qualitativas e quantitativas. Este guia serve como um auxiliar na tomada de decisão, cabendo à empresa definir qual processo logístico é mais adequado para seu negócio.

Quadro 04 - Guia de Escolhas elaborado a partir das pesquisas bibliográfica e de campo

#	Perspectiva	Logística Interna	Transportadoras ou Serviço de Entrega	Operador Logístico (Fulfillment)	Marketplace (Fulfillment)
1	Custo: Investimento inicial, custo fixo e variável, custo de oportunidade, <i>payback</i> , ponto de equilíbrio, etc.	Necessidade de investimento inicial em estrutura e mão de obra, além dos custos de operação.	Depende do formato de cobrança do prestador de serviço (por exemplo por peso, distância, tipos de carga, etc.). É possível negociar diretamente com o prestador de serviço ou utilizar plataformas especializadas para comparação de preço e disponibilidade; É preciso ter em mente que ao utilizar este serviço os custos relacionados a armazenagem e manuseio ainda devem ser considerados.	Depende do formato de cobrança do prestador de serviço (por exemplo volume, posição pallet, etc.) e do tempo de contrato. A localização é outro fator importante a ser considerado conforme a necessidade de atendimento do mercado.	O processo de venda, monetização e distribuição ficam atrelados ao prestador de serviço. Em geral, a cobrança é feita através de taxas de serviço.
2	Processos, Controles e	Maior controle sobre os processos e nível de serviço, assim como	Há pouco controle sob o processo. Em geral os acordos relacionados a	É possível ter ganhos de produtividade e eficiência dos processos utilizando	Em geral os <i>marketplaces</i> possuem padrões e processos pré-

	Qualidade	<p>maior flexibilidade nas mudanças.</p> <p>É muito vantajoso para processos críticos que necessitam maior controle, equipamentos especiais ou que possuem informações sensíveis.</p>	<p>melhoria, mudanças e possíveis problemas de entrega (dano, furto e perda) são negociados na contratação. O nível de serviço, ou seja, a qualidade percebida pelo cliente final é um fator a ser considerado antes da contratação e ser controlado no pós venda.</p>	<p>o serviço especializado.</p> <p>Em geral, parceiros especializados também conseguem garantir os níveis de qualidade satisfatórios, porém a percepção do cliente final deve ser considerada no momento da escolha. Os padrões, controles, estrutura oferecida, visibilidade dos processos e flexibilidade para mudanças são itens importantes a serem considerados na contratação.</p>	<p>estabelecidos e oferecem a visibilidade através de seus sistemas de informação e políticas internas. Como por exemplo a satisfação do cliente final através das avaliações, sistemas de recompensa (medalhas), etc.</p>
3	Tempo de processamento, capacidade e tempo de entrega	<p>A estimativa da quantidade de mão de obra necessária, tempos de processo, capacidade máxima de processamento e tempos de entrega são parâmetros importantes a serem mensurados e controlados.</p> <p>Controlar a eficiência do processo é fundamental para um retorno rápido do investimento.</p>	<p>É possível comparar os tempos de entrega e disponibilidade do serviço entre concorrentes. Compreender a eficiência e eficácia do serviço prestado é fundamental para o sucesso da parceria.</p>	<p>É interessante que parâmetros como mão de obra disponível, capacidade de processamento, disponibilidade física e tempos de entrega sejam revistos durante o processo de contratação.</p>	<p>Parâmetros como o tempo de entrega do produto podem ser facilmente encontrados pelo cliente final no momento da compra. De maneira geral estes prestadores de serviço têm seus processos padronizados e garantem uma entrega rápida.</p>
4	Dados e Fluxo de Informações	<p>É possível ter o controle completo das informações, uma vez que os processos são realizados e controlados internamente.</p>	<p>É comum os prestadores de serviço oferecerem informações como rastreabilidade, tempo de entrega e detalhes do processo.</p> <p>É importante compreender se o parceiro disponibiliza também informações relacionadas ao nível de satisfação do cliente.</p>	<p>Alguns prestadores de serviço oferecem sistema de integração, o que melhora a visibilidade e possibilita melhor controle dos dados. Porém muitos não oferecem estes sistemas o que acaba limitando o fluxo de informações.</p>	<p>Em geral as plataformas oferecem acesso ao sistema integrado dos serviços que oferecem de forma a garantir o fluxo de informações e visibilidade. É preciso ficar atento a qualidade dos dados oferecidos.</p>
5	Grau de dependência dos parceiros	<p>Pouca ou nenhuma dependência de parceiros logísticos, com isto a organização</p>	<p>A última milha do processo pode impactar diretamente a satisfação do cliente final, desta forma há um grau de</p>	<p>Neste modelo a empresa tem mais tempo para focar nas atividades principais do negócio,</p>	<p>Em comparação aos demais tipos de serviço oferecido este é o que tem maior grau de</p>

		precisa desprender energia e atenção nestes processos ao invés de focar na execução de suas competências centrais (<i>core business</i>).	dependência do parceiro. É importante acompanhar o nível de serviço entregue pelo parceiro e acompanhar a tratativa de problemas gerados na última etapa do processo de forma a minimizar o impacto na satisfação do cliente final.	porém o grau de dependência aumenta e deve ser considerado como fator relevante na escolha. É preciso ter atenção aos padrões, controles e flexibilidade durante a contratação.	dependência, pois não fica limitado ao serviço de <i>fulfillment</i> . É preciso ficar atento às políticas internas destes parceiros e avaliar o grau de vulnerabilidade em que o negócio ficará exposto.
--	--	---	---	---	---

Autoria própria (2022)

Durante as pesquisas não foi encontrado nenhum guia ou metodologia específica que auxilie o pequeno e médio empreendedor na tomada de decisão relacionada ao processo logístico. Ficando evidente que as práticas atuais são baseadas nas opções mais procuradas do mercado, indicação ou familiaridade com o serviço prestado em detrimento a análises detalhadas de vantagens, desvantagens e riscos.

Conclui-se que a análise de parâmetros quantitativos e qualitativos relacionados aos processos de logística no *e-commerce* são relevantes para o processo decisório, de forma que o guia de escolhas pode ser utilizado como uma referência para as análises de viabilidade logística.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das pesquisas realizadas foi possível comprovar que é importante identificar e adequar estratégias logísticas para que ela se torne um valor percebido pelo cliente e um fator de ganho em vantagem competitiva.

Durante a pesquisa de campo notou-se que as práticas do mercado têm um ritmo de mudança e adaptação muito rápido, de forma que a pesquisa bibliográfica se tornou complementar, mas não necessariamente um reflexo das práticas atuais.

A metodologia escolhida mostrou-se adequada para o contexto e os objetivos traçados neste artigo foram atingidos, com destaque para o mapeamento das estratégias atuais que foi aplicado de forma satisfatória, sem barreiras ou entropias. Os entrevistados demonstraram interesse no tema e a maioria reconhece o processo logístico como fator de decisão de escolha do cliente.

Considerando a rápida mudança dos processos e serviços oferecidos pelo mercado é possível aprofundar as pesquisas relacionadas a práticas atuais de mercado com foco nas plataformas de *marketplace* e serviços especializados de *fulfillment*.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Vivianne Dantas. **E-commerce: A expansão do setor no Brasil e o comportamento do consumidor.** Monografia (Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo) – Curso de Especialização em Estética e Gestão de Moda. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

CRUZ S. D.; BORBA M.E. das C.de S; Vantagens na distribuição pelo processo de terceirização - Um estudo de caso no setor de E-commerce. **Congresso Nacional de Iniciação Científica CONIC SEMESP**, 2018.

NEOTRUST. Relatório do Cenário do e-Commerce Brasileiro 2021 - 7ª ed. **NEOTRUST**, São Paulo, 2021. Disponível em: <www.neotrust.com.br>. Acesso em: 25 de agosto de 2022.

DEITEL, H. M.; DEITEL, P. J.; STEINBUHLER, K. **E-business & e-commerce para administradores.** 1. Ed. São Paulo: Pearson Education, 2004.

D'ALBUQUERQUE, S.M.A.; **Operadores Logísticos no E-commerce.** Trabalho de Conclusão de Curso – MBA em Logística, Mobilização e Meio ambiente. IDP, Brasília, 2015.

FILHO, E.R. **Logística Empresarial no Brasil.** 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.

GARCIA G da S; PAULO Y. M. A; **E-commerce: a importância do comércio eletrônico para as pequenas e médias empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado Administração Geral) – Departamento de Economia, Contabilidade e Administração. Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.

MAZZALI L.; PADILHA, R.; O comércio eletrônico e a competência logística: Estudos de casos em pequenas empresas varejistas. **Gestão & Regionalidade**, n. 63, p. 69-82, jan./abr. 2006.

MELO, M.Y.A.; FIACO J.L. M. Del; **Empreendedorismo Digital: Evolução do E-commerce.** Trabalho de conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). UniEvangélica, Goiânia, 2021.

MENDES, L. Z. R.; **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas**. Monografia (Departamento de Ciências Econômicas) – Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PONTES, G.N.; **Análise de custos operacionais e logísticos para um e-commerce: um estudo de caso**. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Engenharia de Transportes e Logística, Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2022.

PONTES, H. L. J.; ALBERTIN, M. R. **Logística e Distribuição Física**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2017

SCHALLENBERGER, A.; SCHINAIDER, A.D.; Alternativas de entrega de compras através do e-commerce: influência no processo de decisão. **JNT - Facit Business and Technology Journal**, v 1, n. 16, mai. 2020.

SILVA D.J.; CARDOSO R.F.; **Perspectivas da logística de e-commerce na gestão da cadeia de suprimentos**. Monografia (Departamento de Engenharia Mecânica e Elétrica) – Curso de Engenharia Mecânica, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2019.

STEFANO, N.; ZATTAR, I. C.; **E-commerce: conceitos, implementação e gestão**. 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2016.

TEIXEIRA, T.; **Comércio eletrônico: conforme o marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no brasil**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.