

## **Comércio eletrônico: os desafios dos sistemas logísticos para gerenciar a relação custo/benefício**

### **RESUMO**

*O presente trabalho é um estudo sobre o comércio eletrônico e suas relações com a moderna utilização da logística. Como a revolucionária forma de comercializar, praticamente todos tipos de produtos. O comércio eletrônico (e-commerce) vem crescendo assustadoramente em todas as partes do mundo, inclusive no Brasil. As legislações dos países estão se adaptando a essa nova estratégia comercial, procurando trazer segurança as transações on-line, no sentido de proteger simultaneamente as empresas e a clientela. Apesar das características próprias o comércio eletrônico enfrenta problemas similares as grandes empresas. A partir do recebimento dos produtos, a logística se faz presente contribuindo para a correta classificação e catalogação dos produtos. Por outro lado, ela também responde pela adequada distribuição e entrega dos produtos salvaguardando todas as etapas do processo, desde o pedido de compra do comerciante até o aceite do produto pelo cliente final.*

*Palavras-Chave: Logística; Comércio Eletrônico; Processos; Classificação; Distribuição.*

### **1. Introdução**

O objetivo deste artigo é apresentar como os processos logísticos estão se adaptando ao novos tempos de globalização e da evolução da tecnologia, trazendo um novo formato de negócios, o comércio eletrônico.

A Logística, apesar de ter se tornado uma palavra da moda desde o fim do século passado, é um conceito conhecido e aplicado há centenas de anos. Podemos supor que os guerreiros medievais usaram a Logística para posicionar tropas de combate em locais estratégicos e manter seus exércitos abastecidos de suprimentos. No final da Segunda Guerra Mundial, a Logística começa a existir como ciência. No atual mundo competitivo, ela ganhou peso como ferramenta estratégica para racionalização de custos.

Devido à globalização da economia, posturas empreendedoras foram exigidas no campo empresarial. Por conta disso, os serviços de logística estão sendo encarados como um grande diferencial entre as empresas.

Inúmeras são as transformações ocorridas na dinâmica de produção e na distribuição de produtos, com o desenvolvimento de novas tecnologias e técnicas nas diferentes atividades de manuseio de matéria prima, produção, armazenagem, transporte e distribuição. Esses investimentos são conseqüências de exigências cada vez maiores da concorrência e dos clientes em termos de qualidade, preço e atendimento.

Para se atingir a eficiência e eficácia na utilização dos recursos, sem maiores impactos na capacidade competitiva das empresas, utilizam-se estratégias relacionadas aos diferentes processos que compoem as atividades logisticas, como a produção, a armazenagem, a reposição e a distribuição.

A esse conjunto de estratégias sobre o fluxo de materiais, desde a matéria prima, até o produto acabado, dentro de uma ótica de racionalidade econômica dá-se o nome de segmentação logística.

Vive-se hoje na economia global do conhecimento onde a logística se configura como

um novo paradigma. A distribuição, que ficava à margem da produção, hoje é um diferencial para o sucesso do negócio. No que diz respeito a negócios via internet, diferente do que se possa imaginar, o maior desafio não se encontra na solução tecnológica ou nos padrões de segurança da internet. O maior desafio encontra-se exatamente na atividade do atendimento, do pedido, que compreende o processamento do pedido, a gestão do estoque, a coordenação com os fornecedores, a separação, a embalagem das mercadorias e o despacho.

A competitividade tem contribuído com o desenvolvimento da logística em termos conceituais e tecnológicos, estimulando a adoção de estratégias empresariais que buscam soluções logísticas capazes de reverter às ameaças geradas pelo inevitável aumento da complexidade operacional.

## **2. O Comercio eletrônico**

Sua origem está voltada para vendas via o ambiente eletrônico da internet, onde iniciou-se como um mercado inexplorado e pouco conhecido, com vendas de livros para o consumidor final, surgindo desta forma o conceito conhecido como *Business-to-Consumer*, ou B2C. Mas, para ser eficiente no processo de venda, é preciso ter um canal direto com o fornecedor e com o distribuidor, desta forma, a necessidade de integrar estes parceiros de negócios no “mercado virtual” foi inevitável. Surge então o conceito de *Business-to-Business*, ou B2B.

Dessa forma algumas empresas se utilizam dessa ferramenta para se tornarem mais competitivas e entrarem de vez no mercado. Para isso estão adotando cada vez mais as ferramentas de marketing, dentre elas o CRM (*Customer Relationship Management*), ou seja, o gerenciamento do relacionamento com o cliente.

A adoção desta estratégia poderá representar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. A essência da ferramenta é ter todas as informações possíveis sobre o cliente, principalmente as informações que sejam pertinentes, organizá-las de forma que possam trazer conhecimento para futuras ações para despertar as vendas. Quanto mais informações tivermos sobre o cliente, mais o conhecemos e vamos conquistando cada vez mais a sua confiança. E assim temos um histórico de relacionamento com esse cliente, o que comprou, quando esteve no seu estabelecimento, quanto gastou, suas preferências, se ficou satisfeito com o produto, como o utilizou, etc.

A importância do CRM está intimamente ligada à importância do atendimento ao cliente, não bastam simples informações comerciais, a empresa deve estabelecer uma relação com seu cliente, valorizando a intenção de atendê-lo sempre da melhor forma possível, já que o atendimento comprovadamente é a principal razão da perda de clientes em uma empresa. Conhecer os clientes em profundidade, identificando hábitos, necessidades, faixa de renda, grau de cultura, etc certamente eles irão sentir-se especiais, com grande chance de trazer resultados expressivos para o negócio.

Pepers e Rogers (2006) indicam orientam sobre questões primordiais para a construção de sites baseados na ferramenta CRM. São eles:

- 1) Proteger a privacidade do cliente, informando-lhe sobre essa condição.
- 2) Explicar como as informações ali recebidas serão usadas, esclarecendo que os dados não serão compartilhados para outros fins.
- 3) Organizar o site pelas necessidades dos clientes e não pelos produtos a serem oferecidos.
- 4) Permitir que os clientes tenham controle sobre seus dados, podendo alterá-los ou atualizá-los a qualquer instante.

5) Acompanhar a movimentação do cliente, incentivando a sua colaboração.

É importante frisar que mesmo o CRM não sendo uma ferramenta de exclusivo conceito tecnológico, está baseado nos princípios da informação e tecnologias. Seu ponto nobre está relacionado à integração de todas as operações com foco no desenvolvimento de ações voltadas à relação/interação com o cliente. É claro, portanto, que está direcionado à maximização de lucros, por intermédio da otimização constante de recursos existentes. A gestão do relacionamento com o cliente parte exatamente desse princípio. Ou seja, com metas claras fixadas em resultados, esse gerenciamento não segmenta mercados a partir de traços comuns presentes em perfis de consumidores. Na verdade, a segmentação apresenta caráter prático personalizado, respeitando-se diferenças e preferências. Todo esse mecanismo resulta na fidelização de clientes, manutenção e intensificação de carteiras, caracterizando os diferenciais competitivos de mercado. (Peppers e Rogers, 2006)

Esse cenário favorece um número cada vez maior de empresas interessadas na implantação do CRM. Está cada vez mais evidente que o estabelecimento de uma relação transparente e legal com o cliente sustenta a base de um mercado de negócios promissores. Nesse sentido, não basta apenas armazenar dados de clientes e *prospects*. A idéia do CRM é a de gerir a integração de dados de maneira que seja possível identificar, por exemplo, os melhores clientes e suas necessidades. Quanto mais essa relação for estreitada, mais próximo a empresa fica de seus objetivos e metas finais.

Pode-se resumir, portanto, que a introdução do CRM requer uma infra-estrutura de informações voltada para a intensificação das oportunidades de negócios com os clientes. Assim conforme a definição de logística, será possível realizar o contato com o cliente certo, por meio do canal certo e em horário adequado, para oferecer o produto ou serviço certo, com o preço correspondente ao seu padrão de consumo.

## 2.1. A PRÁTICA LOGÍSTICA

No Brasil, praticamente todos os segmentos de negócios, sejam industriais, comerciais, de produtos ou serviços, vêm recorrendo à parceria como racionalização de custos para o desenvolvimento de operações logísticas por meio da contratação de terceiros especializados. Na realidade, a terceirização de serviços está se configurando como uma das tendências atuais para inúmeras empresas. Kotler (2006), menciona que: “Algumas empresas estão tendendo a terceirizar tudo, tornando-se empresas virtuais com pouquíssimos ativos e, portanto, obtendo extraordinárias taxas de retorno”. (p. 49)

O processo de terceirização teve início como técnica de gestão administrativa nos Estados Unidos, durante a II Guerra Mundial, quando as indústrias bélicas que precisavam concentrar seus esforços na produção de armamentos contra o inimigo passaram a contratar serviços de suporte de outras empresas.

A terceirização atingiu seu auge no final da década de 80 do século passado, quando as empresas visavam ganhar da concorrência alcançando a “satisfação do cliente”, dirigindo a ele todas as suas atenções. Esse fato mudou o cenário da competitividade, fazendo com que as grandes empresas passassem a atentar mais para as suas atividades-fim, seus negócios propriamente ditos. Assim, focando mais no resultado final, assim a empresa passa a exigir excelência em todas as etapas e fluxos operacionais de suas rotinas. A introdução, então, dos conceitos da terceirização passou por esse apelo, onde a busca da melhor forma de execução de serviços-meio fez com que as empresas procurassem especialistas externamente para se concentrar no seu maior conhecimento. Vieliczko (2006) acrescenta que:

Os adeptos das mais recentes formas de gestão estão compreendendo que a terceirização de atividades que não são a verdadeira vocação da empresa é uma opção que

aumenta a lucratividade da empresa e em consequência, sua competitividade e sobrevivência.

No Brasil, a terceirização foi originada pela combinação de diversos fatores, tais como: a recessão econômica, o exemplo de outros países, o fomento para abertura de novas empresas, que absorveriam a mão de obra desempregada e ainda o potencial empreendedor dos brasileiros para abrir uma nova empresa.

Porém, a terceirização, ainda, não está totalmente assimilada e regulada como prática em todos os setores empresariais.

A polêmica diminui, segundo a autora, com o entendimento de que o empresário é inconfundível, ele detém o mando, assume os riscos e enfrenta o mercado. Sendo assim, tudo o que acontece com seus funcionários é de sua responsabilidade, bem como o processo pelo qual desempenham seu trabalho.

Já Vieliczko (2006) informa que no Brasil o empresariado está habituado a contratar serviços com o enfoque de quem compra uma mercadoria. Inexiste, ainda, com solidez a figura da prestadora de serviços como uma parceira, que traz novas tecnologias:

Desta forma podemos exemplificar, uma empresa que contrata um serviço de limpeza e se preocupa com a vassoura que vai ser usada para varrer o chão da sua empresa. Isso é perda de tempo. O ideal é se concentrar em saber quem está prestando o serviço e fiscalizar a qualidade do seu serviço penalizar as imperfeições.

## 2.2. PARCERIAS EM TERCEIRIZAÇÃO

Parceria e terceirização são conceitos estratégicos no contexto empresarial moderno. Tais medidas, longe de representarem modismo, revelam um conteúdo poderoso na gestão empresarial moderna, na medida em que conduz ao foco total em melhores resultados. Nessa linha, vale lembrar os estudos de Alvarez (2005), para quem há uma confusão entre os termos parceria e terceirização. Ele defende que:

Como a prática da terceirização continua avançando e produzindo impactos nas empresas pelos fornecedores, a parceria surge como uma espécie de sustentáculo, uma maneira de se estabelecer uma relação profícua que garanta o êxito da contratação.

Destarte, a parceria figura como condição para a terceirização, e, no âmbito da terceirização, requer a existência de confiança nos parceiros.

## 2.3. VISÃO DE *OUTSOURCING*

A moderna literatura aborda a estratégia da terceirização como processos de outsourcing, que podem ser totais ou parciais. A idéia é a de buscar externamente competências que complementem as operações internas. Nesse caso, a empresa concentra seus esforços, recursos e potencialidades naquilo que somente ela pode fazer e que constitui uma vantagem competitiva.

Assim, o mercado já aponta duas variações no processo conforme cita Schmitt (2003):

- *Dumbsourcing ou Estágio preliminar*

Geralmente adotada em segmentos empresariais tradicionais como alimentação, segurança, transporte de funcionários, etc.

- *Smartsourcing ou Estágio avançado*

Caracterizado por formação de parcerias e alianças, visando a atuação no mercado com os melhores produtos.

#### 2.4. FATORES ASSOCIADOS À TERCEIRIZAÇÃO

Os estudos de Romanoschi (2004) permitem concluir acerca dos principais fatores que fomentam a terceirização:

- O pagamento do bem ou serviço quando de sua efetiva utilização.

Esse fator representa um menor volume de capital de giro mediante a não-imobilização prévia e o desembolso, que pode ser proporcionado pelos sistemas *kanban* e *just in time*. O *just-in-time* funciona como uma técnica de gestão de estoques relacionada diretamente com o processo de produção. É usada na otimização dos recursos materiais da empresa, visando eliminar totalmente as perdas e desperdícios de materiais durante o processo produtivo. Já o *Kanban* é um sistema de administração baseado no controle visual durante as fases de manufatura de um produto.

Esses princípios adotados nos processos de terceirização faz com que o custo fixo (a manutenção de ambientes e ferramentas ou o pagamento de salários e encargos sociais, por exemplo) seja transformado em custo variável, visto que só significará custo quando houver uma real necessidade da utilização destes serviços. Acrescente-se a isso a vantagem de manter-se o nível de faturamento com a diminuição do imobilizado e a diluição do custo fixo.

- Cálculo econômico

Grandes empresas devem ocupar-se somente dos segmentos mais rentáveis dentro da cadeia produtiva. Isso gera um melhor aproveitamento dos recursos da capacidade gerencial e diretiva da organização, atendendo à lógica do processo de gestão das grandes empresas (Romanoschi, 2004), que as leva a ocuparem-se somente dos processos maiores, deixando os processos menores para os subordinados.

- A possibilidade de beneficiar-se dos ganhos de especialização

Em determinados processos, empresas especializadas apresentam eficiência superior. Isso beneficia a pequena empresa que, terceiriza algumas atividades e fixa-se nos seus processos básicos, assim executa as atividades com maior escala e eficiência.

- A exploração das competências centrais

Esse fator pode ser observado entre as empresas cujo diferencial e habilidades estão nas áreas de comerciais. Ou seja, há a convergência de esforços em um mesmo sentido. As empresas buscam intensificar ao máximo suas competências relacionadas ao seu negócio propriamente dito.

- A flexibilidade da produção

Nesse caso, é possível realizar grandes alterações na produção, de acordo com exigências do mercado, quando há uma significativa redução da imobilização em máquinas, equipamentos e matérias-primas. Deste modo, as empresas podem rapidamente se adaptar às alterações do mercado, deixando de estar sujeitas a apenas alguns poucos tipos de insumos e/ou tecnologias. Isso representa, para as empresas, uma facilidade de alterar seus fornecedores com grande agilidade, devido à independência de insumos produzidos internamente.

- A dificuldade de controle sobre algumas atividades

Algumas atividades como, por exemplo, administração de frotas de veículos, exige controle acirrado das operações, sendo a terceirização uma excelente medida para esse controle. Romanoschi (2004) exemplifica que os altos gastos com manutenção e os constantes assaltos aos veículos de uma empresa, fizeram-na a repensar sua posição e concluir que a terceirização da frota seria a forma mais adequada e racional para resolver a questão da

dificuldade de controle

- A necessidade de intensificar o uso de ativos

Sob o ponto de vista de Schmitt (2003), há uma tendência à sub-utilização do investimento realizado em relação aos ativos próprios à empresa. A terceirização favoreceria essa questão.

- Rápido crescimento tecnológico

Para uma empresa é, praticamente, inviável manter-se permanentemente atualizada em todos os elos de sua cadeia produtiva. No caso da terceirização, a modernização passa a ser uma constante, na medida em que a prestadora do serviço terá como foco exclusivo a atividade objeto do contrato, devendo mantê-la totalmente atualizada em todos os sentidos, principalmente, em relação aos recursos tecnológicos.

- O encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos.

Schmitt (2003) acredita que a terceirização é um elemento importante no contexto da estratégia das empresas, assim como a sua extrema diferenciação, que passou a ser a base fundamental do processo competitivo.

A criação de novos modelos logísticos para o atendimento de pedidos estruturados ao comércio eletrônico, combinada à utilização intensificada de tecnologia de informação e visam buscar oportunidades de otimização na cadeia, de forma a obter a maior eficiência possível nos processos, como por exemplo, um ciclo de pedido menor e totalmente monitorado, típico de uma transação de comércio eletrônico. Percebe-se ainda as oportunidades com relação à reestruturação de canais, reduzindo o número de intermediários na cadeia de suprimentos, com a eliminação de tarefas que não agregam valor a uma possível venda, e assim obtendo custos transacionais e operacionais menores. Os novos conceitos propostos pelo ECR (*Efficient Consumer Response*), como por exemplo, uma reposição contínua e uma entrega rápida será plenamente atendida pelas tecnologias que o comércio eletrônico pode nos oferecer, desde que aliados a uma perfeita operação logística, obtendo até uma melhor previsão da demanda.

### **3. Considerações Finais**

As atividades de logística ganham cada vez mais espaço no mercado empresarial moderno. Um dos principais desafios dos sistemas logísticos é conseguir gerenciar a relação entre custo e nível de serviço. O maior obstáculo é que cada vez mais os clientes estão exigindo melhores níveis de serviços, mas ao mesmo tempo, não estão dispostos a pagar mais por isso. O preço está passando a ser um qualificador, e o nível de serviço um diferenciador perante o mercado. Assim, a logística ganha a responsabilidade de agregar valor ao produto através do serviço por ela oferecido.

Surge, então, nesse cenário a terceirização dos serviços de logística de armazenagem e transportes reproduzindo a idéia de parceria, já que as rotinas que compõem essas atividades necessitam estar planejadas e alinhadas às estratégias da empresa onde as atividades são originadas.

A idéia da realização do serviço com especialização, transmitida nos contratos de *outsourcing*, visam à garantia da eficiência em todas as operações da empresa. A questão é a empresa responde pelo seu *know-how* técnico, ou seja, pesquisa, desenvolvimento, produção, enquanto a prestadora de serviços com seu conhecimento em logística atua em parceria, com a armazenagem, transporte e distribuição dos produtos.

Nesse contexto é relevante o fato da terceirização dos serviços de logística vir a representar a descentralização de uma gestão integrada, o que poderá gerar riscos em relação à

qualidade dos serviços. Daí a idéia de desenvolver parcerias e não simples contratos de prestação de serviços. Algumas medidas podem ser adotadas nesse sentido com o intuito de melhor assegurar a similaridade entre os perfis de contratante e contratada em torno de um mesmo objetivo. Nesse sentido, o mercado pratica, atualmente, a opção por empresas qualificadas.

Assim, por fim, vale registrar, que as operações logísticas, hoje em dia, representam um importante diferencial competitivo entre as empresas, para agregar valor ao serviço. A terceirização desses serviços surge com a idéia de qualificação e especialização máxima do setor. Portanto, a evolução da relação entre logística e terceirização deve estar respaldada na própria evolução do mercado e do contexto empresarial, atualmente, com as exigências do mercado global.

#### **4. Referências**

ALVAREZ, M.S.B. Terceirização: parceria e qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KOTLER, A. Princípios de Marketing. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2006.

PEPERS, M. e ROGERS G. CRM Series:Marketing total. São Paulo: Saraiva, 2006

ROMANOSCHI, P. O. Terceirizar sem planejar, pode falhar: sua empresa está preparada? São Paulo: Maltese, 2004.

SCHMITT, M. Como comprar serviços de logística. SAF/M Logistics and Purchasing South America. Grupo Basf, 2003.

VIELICZKO. M. Empresas ainda não entendem a terceirização de serviços. São Paulo: Maltese, 2006.