

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CAIO MATHEUS RODRIGUES DE OLIVEIRA
THALYS VANZELOTI DE OLIVEIRA

**LOGÍSTICA APLICADA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO: ESTUDO
DE CASO DE UMA PANIFICADORA E CONFEITARIA**

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**LOGÍSTICA APLICADA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO: ESTUDO
DE CASO DE UMA PANIFICADORA E CONFEITARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Administração do UniFOA, como
requisito parcial à obtenção do título de bacharel
em Administração.

Alunos:

Caio Matheus Rodrigues de Oliveira

Thalys Vanzeloti de Oliveira

Orientador:

Professor Me. Eduardo de Lima Pinto Carreiro

VOLTA REDONDA

2020



Fundação Oswaldo Aranha



FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

.....
.....

Elaborado por.....

e apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Administração.

Aprovada em.....de.....de.....

Banca Avaliadora:

.....

Professor Orientador – Unifoa

.....

Professor Avaliador – Unifoa

.....

Professor Avaliador – Unifoa

**“Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os
únicos benfeitores do mundo”**

(Walter S. Landor)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus que nos deu força, coragem, persistência e sabedoria para alcançar e superar os desafios. Às nossas famílias pelo apoio, incentivo, paciência e compreensão, pois sem eles não teríamos chegado até aqui.

Nossos meros agradecimentos a todos os professores envolvidos do curso de Administração que colaboraram com o nosso aprendizado durante essa trajetória. Um agradecimento especial ao professor Eduardo de Lima Pinto Carreiro, pela competência, paciência, dedicação, incentivo, auxílio e acompanhamento durante toda a desenvoltura do Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

A logística no comércio eletrônico é um dos principais desafios desde grandes até pequenas empresas. O objetivo do presente trabalho é compreender o funcionamento da logística no comércio eletrônico de uma padaria e confeitaria na cidade de Volta Redonda-RJ. Adotou-se como metodologia a pesquisa descritiva, utilizando o levantamento de dados por meio de uma entrevista semiestruturada com a gerente administrativa responsável pela área de logística e para a abordagem do problema foi utilizada a abordagem qualitativa. Como principal resultado, identificou-se o funcionamento da logística no comércio eletrônico da padaria e confeitaria estudada, bem como as limitações da instituição, sendo elas: (1) a falta de um controle computadorizado do estoque; (2) a falta de uma avaliação personalizada do processo logístico para avaliação por parte do cliente; e (3) ausência de um gestor exclusivo para a área de logística.

Palavras-chave: Comércio Eletrônico. Pequenas Empresas. Logística. Padaria e Confeitaria.

1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial tem sofrido uma série de mudanças nos últimos tempos, sendo essas ligadas de modo direto com o crescimento e desenvolvimento das tecnologias. Desse modo, constata-se a gradual ampliação do comércio eletrônico. Sabe-se que, em um ambiente de comércio via *internet*, é de fundamental importância reconhecer pontos positivos e negativos da organização na percepção dos clientes, que desejam em primeiro lugar a praticidade correspondente a esse modo de comércio, bem como confiabilidade em relação à entrega e a possibilidade de troca ou devolução dos produtos (GUIMARÃES *et. al.*, 2015).

Conforme Kotler (2010), considerável parcela das atividades empresariais no contexto atual ocorre por meios eletrônicos, de sorte que o estudo dessa ferramenta deve ser levado em consideração nos investimentos realizados pelos empresários. Cada vez mais empresas investem no comércio eletrônico, sobretudo na modalidade de vendas ao consumidor, sendo importante possuírem informações sobre o comportamento desses consumidores que pretendem alcançar (HOLZ, 2014).

Considerando as condições acerca da fidelização de clientes em ambientes *online*, nota-se a logística como aspecto fundamental para que as instituições conquistem os consumidores, indicando a mesma como ação importante e que deve ser o foco de atenção das empresas que desenvolvem o *E-commerce* (GUIMARÃES *et. al.*, 2015).

Sabe-se que a logística, em geral, nem sempre recebeu o foco necessário por parte da administração de empresas. Somente após alguns anos, por meio do controle minucioso de suas atividades, passou-se a verificar seus ganhos e essencialidade para o funcionamento empresarial, tornando-se uma área de grande importância (CAXITO 2019, BALLOU 2007).

Já em relação ao comércio eletrônico, percebe-se que no Brasil ocorreu uma evolução de 2011 para 2019, onde o número de vendas passou de R\$ 18,7 bilhões para R\$ 61,1 bilhões. Além disso, o número de consumidores vem aumentando, sendo que em 2019 10,7 milhões de novos consumidores iniciaram suas compras no ambiente *online* (EBIT NIELSEN, 2020).

Analisando essas variáveis, o presente artigo tem como objetivo compreender o funcionamento da logística no comércio eletrônico de uma padaria e confeitaria na cidade de Volta Redonda-RJ.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Logística

Entre 1950 a 1990, o estudo sobre a logística tornou-se mais frequente, colocando em prática todas as suas funcionalidades e obtendo assim resultados que puderam comprovar o seu grau de importância. Pode-se observar, no Quadro 1, que a logística passou a ser considerada uma exigência para que as empresas pudessem alcançar o nível de excelência, vantagem competitiva, excelência na satisfação dos clientes e a qualidade no mercado. (Pozo, 2015).

Quadro 1: Evolução histórica da logística

Ano	Descrição
1950	As organizações não davam a devida importância pela a qualidade oferecida e ao nível de serviço, bem como a garantia de satisfação dos clientes e a consideração pela vantagem competitiva.
1960	A logística era baseada em função do transporte.
1970 -1980	A logística era baseada na gestão das funções de transporte e estoque e tudo isso era ligado a produtividade e informática.
1990	Começou a ser adotado ferramentas no qual tornam as cadeias organizacionais mais produtivas, com melhor distribuição física dos materiais e melhora nos serviços prestados.

Fonte: Adaptado Pozo (2015)

Uma das bases da logística é a ciência militar, que tinha como objetivo a obtenção, manutenção e transporte de materiais, pessoas e instalações (BALLOU, 2007). Já no meio empresarial, pode-se observar que foram adotadas algumas medidas utilizadas no âmbito militar, ou seja, as doutrinas e as técnicas. Além disso, Ballou (2007) apresenta uma definição promulgada em 1962 pela *Council of Logistics Management* (CLM) no que diz respeito à:

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes. (BALLOU, 2007, p.27)

Assim, pode-se observar que a logística faz parte de um conjunto de atividades que serão repetidas durante todo o canal da cadeia de suprimentos até a entrega para o consumidor final. (CAXITO, 2019; BALLOU, 2007). Dessa forma, ela está envolvida em todos os

departamentos organizacionais, como: vendas, *marketing*, finanças, custos, pesquisa e desenvolvimento e a produção, tendo como objetivo final cumprir e atingir as metas. (CAXITO, 2019).

Segundo Maciel (2011), o sistema logístico das empresas busca trabalhar de forma conjunta, tendo que se relacionar com ambas as partes dos envolvidos nos processos, assim usufruindo ao máximo dos recursos disponíveis e alcançando os objetivos desejados.

De acordo com Ching (2001, p.25, *apud* Maciel, P. C.,2011, p. 09),

a logística exerce a função de responder por toda movimentação de materiais, dentro do ambiente interno e externo da empresa, iniciando pela chegada da matéria-prima até a entrega do produto final ao cliente.

Em outras palavras, a logística está em todos os processos e etapas nas organizações com o objetivo de suprir as necessidades dos seus clientes. Além disso, sua missão é “dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece maior contribuição à empresa” (BALLOU, 2001, p.21, *apud* Maciel, P. C.,2011, p. 09).

De modo resumido, entende-se que a logística deve estar integrada em todo o sistema da empresa, para que o processo funcione de forma eficiente e garanta qualidade ao produto gerado. (BALLOU, 2007).

2.2 Comércio eletrônico (*E-commerce*)

O comércio eletrônico tem proporcionado às empresas momentos de grandes mudanças (DE ANDRADE; SILVA, 2017). Além disso, os autores indicam, também, que a tecnologia tem oferecido muitas vantagens por meio do *E-commerce*, entre elas: desenvolvimento de eficiência, aumento da praticidade no atendimento ao consumidor, tomada de decisão com maior nível de acerto, maleabilidade e dinamismo no giro do estoque.

Segundo Albertin (2000) o comércio eletrônico é a execução de todos os processos de negócio voltados ao meio eletrônico, por meio da utilização de tecnologias da informação e comunicação. Os métodos podem ser realizados de forma completa ou parcial, envolvendo todas as operações em uma infraestrutura acessível e com o custo reduzido.

Segundo Salvados (2013), existem vários tipos de comércio eletrônico, que visam sempre transações comerciais entre pessoas, empresas e órgãos governamentais (Quadro 2):

Quadro 2: Classificação do Comércio Eletrônico

Categoria	Sigla	Descrição
Business to Business	B2B	Transações entre empresas.
Business to Consumer	B2C	Transações entre empresa e consumidor individual.
Consumer to Business	C2B	Transações entre consumidor individual e empresas.
Consumer to Consumer	C2C	Transações entre Consumidores individuais.
Governmente to Consumer	G2C	Transação entre o governo ou administração pública e o consumidor.

Fonte: Salvados 2013

O comércio B2C, que é o foco deste trabalho, é caracterizado por Uema e Lazzari (2008, p.3), como:

O comércio tipo B2C é caracterizado pela sua alta volatilidade, pois a disponibilidade de sites que oferecem produtos ou serviços varia bastante. A oferta de produtos e serviços também varia o mesmo ocorrendo com os níveis de demanda, que mostram diferenciações em relação ao comércio tradicional. Como consequência, os preços também oscilam fortemente, variando em função da concorrência e das ofertas especiais.

Segundo o relatório Ebit Nielsen (2020), instituição que mede e analisa dados do *E-commerce* brasileiro, registrou um aumento de 20,1% no faturamento do comércio eletrônico de 2018 para 2019. Além disso, segundo o relatório esse valor é quatro vezes maior dos dados de 2010, quando iniciou as pesquisas. Com relação às vendas, houve um aumento de 16% do ano de 2018 para 2019. Dessa forma, percebe-se que esse tipo de comércio tem crescido ano após ano constantemente conforme a Figura 1 abaixo:

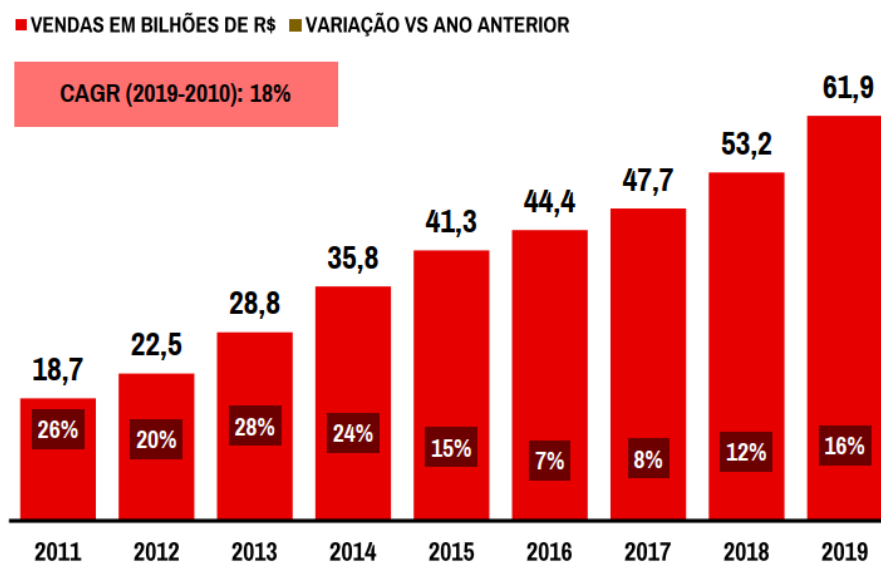


Figura 1: Forecast do crescimento do *E-commerce*.

Fonte: Ebit Nielsen (2020)

Dessa forma, percebe-se que o comércio eletrônico tem revolucionado o processo de compra e venda, tornando assim esse processo ainda mais confortável, rápido e barato. Além dessas facilidades, o comércio eletrônico traz flexibilidade, dado que o cliente não precisa ir à loja. Porém, a literatura sobre a temática indica que são necessários alguns cuidados, entre eles: pesquisar, busca informações sobre a empresa vendedora e procurar ler comentários sobre as experiências de compras (DE ANDRADE; SILVA, 2017). Por parte das empresas, o comércio eletrônico traz desafios, como a criação de um relacionamento de qualidade com os clientes (MURAKAMI *et. al.*, 2016).

2.3 Logística no comércio eletrônico

De acordo com Novaes (2007), os responsáveis logísticos dos comércios eletrônicos estão tendo que se adaptar e realizar a implementação de diferentes práticas no setor logístico. O autor ainda defende que a forma de atendimento da demanda desses consumidores é diferente, situação que não existia nos tempos de logística e varejo tradicional.

Fleury e Monteiro (2000) apontam essas diferentes práticas exemplificando a característica do setor do comércio eletrônico, onde os pedidos são pequenos, geograficamente dispersos e entregues de forma fracionada de porta a porta. Este fato, segundo o autor, resulta em baixa densidade geográfica e altos custos de entrega, ainda, essas entregas custam de duas a três vezes o valor de uma entrega de comércio tradicional.

Novaes (2007) complementa a visão de Fleury citando que no comércio eletrônico, o manuseio de unidades de estocagem é regra, e não mais a exceção, diferente da logística tradicional onde acostumava-se com a movimentação de grandes lotes de produtos.

Fleury e Monteiro (2000) defendem que a distribuição física é um fator crítico de sucesso para essas empresas, pois, apesar das inúmeras possibilidades que a *internet* possa permitir, os produtos físicos não podem ser entregues via rede. Novaes (2007) adiciona um fator de complexidade ao afirmar que na maioria das empresas ponto-com, ou comércios eletrônicos, o nível de serviço das entregas de 24 a 72 horas não é mais aceitável.

Fleury e Monteiro (2000) acrescentam que a logística do comércio eletrônico está em processo de evolução, e, que para o atendimento do cliente final é necessário possuir centros de distribuição que permitam a atividade de separação a nível individual. No entanto, antes de enfrentar os desafios dessa forma de fazer logística, o autor defende que primeiro é necessário conceituar e diferenciá-la da logística tradicional.

No Quadro 3, apresentam-se as principais diferenças entre a logística tradicional e a logística utilizada em rede no Comércio Eletrônico B2C.

Quadro 3: Diferenças logística tradicional e logística no comércio eletrônico

	Logística Tradicional	Logística no Comércio eletrônico
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo de demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque / Pedido	Unidirecional	Bidirecional
Tamanho médio do pedido	Mais de US\$ 1.000	Menos de US\$ 100
Destino dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda a cadeia de suprimento
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: Fleury e Monteiro (2000).

Segundo Galvão e Lima (2018) e Prado (2017), o processo de logística para o *E-commerce* assume um papel importante no desempenho das vendas *online*. Além disso, Prado (2017) destaca que com o correto controle de estoque, cálculo de frete, planejamento de vendas e até mesmo o empacotamento do produto, é possível obter uma visão melhor do negócio e garantir a fidelização do cliente. Pode-se observar no Quadro 4 os mecanismos logísticos que permitem gerenciar o *E-commerce*, sendo eles:

Quadro 4: Logística para o Comércio Eletrônico (*E-commerce*)

Planejamento de vendas e operações	O sucesso de uma loja virtual está intimamente ligado ao processo de armazenagem, expedição e entregas dos produtos. Afinal, para que se efetive uma venda é necessário que o produto esteja disponível.
Controle de estoques	Criando uma política de estoque, evita o acúmulo ou a falta de produtos, além de ajudar a controlar as finanças e o espaço físico da empresa.
Aplicação da curva ABC	Adaptação do Teorema de Pareto, pois com isso otimiza tempo e espaço, gera economia e ajuda na tomada de decisão do que vale a pena manter e que produtos poderiam ser descontinuados consoante o custo de produção.
Definir indicadores de performance	São utilizados para avaliar e medir o nível de desempenho de processos-chaves para a empresa, desde os pedidos ao fornecedor até o momento em que o cliente recebe o produto.
Redução de custos	Os gastos com embalagem, empacotamento e frete consomem uma parcela preciosa do orçamento do lojista.

Fonte: Adaptado de Galvão e Lima (2018) e Prado (2017).

Desse modo, após a apresentação de toda a fundamentação, desenvolveu-se um quadro teórico-analítico que norteou a análise do comércio eletrônico estudado (Quadro 5).

Quadro 5: Quadro Teórico Logística e Comércio Eletrônico

Categoria	Descrição	Fatores Analíticos	Autores
Logística	Processos, planejamento, implantação e controle do fluxo de mercadorias, serviços e das informações desde a origem até o ponto de consumo para que exigências dos clientes sejam atendidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento, implantação e controle¹ 2. Fluxo de mercadorias, serviços e informações do ponto de origem até o ponto de consumo¹ 3. Atender as exigências do cliente¹ 4. Está envolvida em todos os departamentos organizacionais² 5. Movimentação de materiais dentro e fora da empresa³ 6. Integrada com todos os sistemas da empresa¹ 	¹ Ballou (2007); ² Caxito (2019) ³ Ching (2001) ⁴ Maciel (2011)
Comércio eletrônico (E-commerce)	Utilização dos ambientes eletrônicos, como a <i>internet</i> , por exemplo, para realizar os processos de compra e venda.	<ol style="list-style-type: none"> 7. Tem gerado mudanças nas empresas⁵ 8. Envolve tecnologias^{5 e 6} 9. Vantagens: ganhos de eficiência, maior praticidade no atendimento ao cliente, tomada de decisão mais acertada, flexibilidade, maior dinamismo no estoque⁵ 10. Aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação⁶ 11. Uso da rede de computadores⁶ 12. Torna o processo de compra mais confortável, rápido, barato e flexível⁵ 13. Cuidados que devem ser considerados: pesquisar, buscar informações sobre a empresa vendedora, procurar e ler comentários⁵ 14. Tem como desafio criar um relacionamento de qualidade com os clientes⁸ 	⁵ De Andrade e Silva (2017); ⁶ Albertin (2000); ⁷ Salvados (2013); ⁸ Murakami <i>et. al.</i> (2016).
Logística no comércio eletrônico	Funcionamento do processo de logística no comércio eletrônico.	<ol style="list-style-type: none"> 15. Processo diferente da logística tradicional⁹ 16. Pedidos podem ser pequenos e com entrega de porta em porta¹⁰ 17. Distribuição é um fator crítico^{9,10} 18. Necessidade de centro de distribuição¹⁰ 19. Pequenos pacotes¹¹ 20. Cliente desconhecido¹¹ 21. Demanda puxada¹¹ 22. Destinos dispersos¹¹ 23. Demanda incerta e fragmentada¹¹ 24. Papel importante no desempenho das vendas <i>online</i>¹² 25. Controle de estoque, cálculo do frete, planejamento das vendas e empacotamento do produto trazem o conhecimento sobre o negócio e pode fidelizar o cliente¹² 	⁹ Novaes (2007); ¹⁰ Fleury (2000); ¹¹ Fleury e Monteiro (2000); ¹² Prado (2017).

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2020).

3 MÉTODO DE PESQUISA

O objetivo do presente estudo trata-se de uma pesquisa descritiva acerca da logística no comércio eletrônico. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva é baseada em estudos que têm como técnica o uso da coleta de dados, seja por questionários ou por uma observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos será utilizado o levantamento de dados com o intuito de criar familiaridade com o tema abordado (GIL, 2002). Para isso, a coleta de dados desenvolver-se-á por meio de uma entrevista semiestruturada com dezenove questões. Essa entrevista foi desenvolvida com a Gerente Administrativa responsável pelo RH e pelo setor de logística, que trabalha na empresa há nove anos, sendo que há cinco anos é gestora do setor logístico. Com relação à análise e abordagem do problema, empregou-se a abordagem qualitativa.

Para Marconi e Lakatos (2003), entrevista é o encontro entre duas pessoas que esperam chegar a um determinado assunto, com o intuito de obter por meio de coletas, o máximo de informações que vão ser utilizadas no tratamento de um problema ou no diagnóstico dele. Portanto, as entrevistas servem tanto para interrogar a pessoa que irá responder as perguntas, quanto no levantamento de opiniões do respondente sobre determinadas atividades. Com isso, servirá de apoio para uma nova pesquisa (YIN, 2001). Com o objetivo de conhecer a empresa estudada e realizar a análise da pesquisa, entrevistou-se a gerente administrativa (ANEXO I).

Outro procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso, que segundo Gil (2002) permite o conhecimento amplo e detalhado de um assunto tratado. Desse modo, evidenciar-se-á a descrição e o contexto da empresa estudada no tópico a seguir.

3.1 Estudo de Caso: Padaria & Confeitaria

A padaria escolhida para o estudo de caso foi inaugurada em 1973, como uma simples panificadora, e hoje tornou-se um dos mais completos centros gastronômicos na cidade de Volta Redonda, Rio de Janeiro e da Região Sul-Fluminense.

Amplificou os negócios para o comércio eletrônico em 2019, procurando inovar seus produtos e serviços. Assim, conduziu uma melhor experiência gastronômica com serviços diferenciados aos clientes, seguindo a tendência das maiores panificadoras do Brasil e até do exterior. Atualmente, coloca-se à disposição de seus clientes de várias formas:

- Padaria e Confeitaria - Uma grande variedade de pães, biscoitos, doces, bolos e tortas;
- Restaurante - Serve Café da Manhã, Almoço e Chá Colonial. Todos com uma grande variedade e self-service a quilo;
- Minimercado - Convenientemente, nossos clientes encontram material de limpeza, sucos, refrigerantes, biscoitos, cereais, massas, congelados, sorvetes e muito mais;
- Adega - Uma grande seleção de vinhos nacionais e importados.

Além disso, a padaria conta com *coffee breaks* destinados à eventos corporativos, marmitexs diários para empresas além da disponibilização de kit festas e cestas de café.

No Quadro 6, apresentam-se marcos históricos importantes da instituição estudada.

Quadro 6: Marcos Históricos Panificadora e Confeitaria

Ano	Marco Histórico
1973	Auto-serviço ou Self-service Desde o final dos anos 80, até nos tempos de hoje, utilizou-se este método com o intuito de facilitar a soberania de seus clientes no poder de escolha e decisão do que comprar.
1979	Checkouts e fila única Houve mudanças nos caixas e com isso, criou-se a fila única com o intuito de agilizar a finalização das compras. Sistema único implantado neste segmento específico.
1985	Comandas eletrônicas e microterminais No final dos anos 90 utilizou-se este método com o intuito de facilitar o pagamento no caixa e a celeridade de digitação de cada comandas.
2000	Carrinhos recicláveis Neste ano, foi implementado o primeiro carrinho reciclável na região que não tinha componentes que agrediam ao meio ambiente, diferente dos carrinhos de metal que existiam a época. Esse carrinho era fabricado com fibras recicláveis de nylon.
2008	Estacionamento próprio Com estacionamento próprio, foram destinados trinta vagas exclusivas para a clientela. Poucas empresas do ramo oferecem este tipo de serviço e comodidade.
2019	Expansão do Comércio Eletrônico

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2020).

Por fim, a empresa tem como missão proporcionar uma experiência gastronômica, prazerosa e diferenciada, com inovação, conforto, comodidade e excelência em serviço. Como visão objetiva tornar-se uma empresa sólida e uma referência Nacional no segmento gastronômico e de conveniência para o bem-estar pessoal e ambiental. Ademais, possui valores como: comprometimento e ética com seus funcionários e clientes, respeito ao ser vivo, ao planeta, a comunidade e bem como com os concorrentes.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o desenvolvimento da análise dos dados, entrevistou-se a gestora da instituição estudada e foram apresentadas algumas perguntas relacionadas à gestão logística das empresas e sobre o comércio eletrônico.

Como primeira questão, indagou-se acerca do conceito de logística e sobre a importância do setor para a organização. A gestora definiu logística como atividades voltadas ao planejamento, armazenamento, preparo, transporte e distribuição de produtos até o cliente. Percebe-se que a definição indicada pela gestora possui pontos parecidos com o que afirma o autor Ballou (2007). A logística condiz com os aspectos apresentados pela entrevistada, porém, deve-se levar em consideração o fator controle, fluxo de informações e atendimento das exigências do cliente.

Com relação à importância do setor para a empresa, a gestora disse que a atividade logística é o ponto chave entre a produção e a entrega dos produtos preparados para o cliente, sempre se atentando ao tempo e distância. Nota-se que corrobora com o que o autor Ching (2001) apresentou, pois logística deve estar envolvida em todos os departamentos, além da movimentação dos materiais não apenas dentro da organização como fora da organização.

Outra informação importante apresentada pela gestora foram as ações administrativas básicas do setor, conforme a Figura 2.

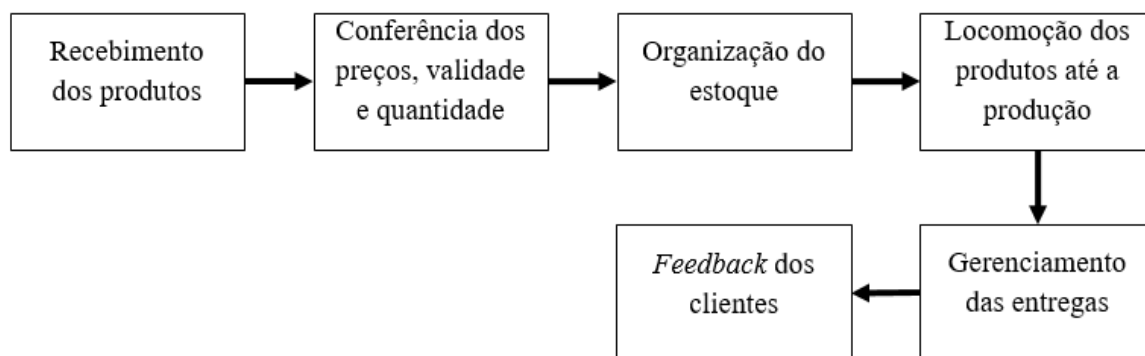


Figura 2: Ações Administrativas do Setor Logístico da Empresa

Fonte: Elaborado pelos próprios autores (2020).

Segundo a entrevistada, o controle do fluxo de mercadorias, serviços e informações, é feito por meio de um sistema de informações gerenciais. Trata-se assim de uma ação relevante para o setor logístico, dado que Maciel (2011) apresenta que para se obter os resultados desejados e atingir os objetivos, de fato toda empresa deve integrar, em cada etapa

do processo, um sistema que permita o trabalho conjunto, ou seja, manter o relacionamento com todos os envolvidos no processo desfrutando do suprasumo de recursos disponíveis.

Com relação à estratégia adotada para identificar as exigências do cliente, percebe-se que a empresa as verifica por meio de diferentes formas, tais como: caixa de sugestões, que possui na loja; canal Fale Conosco; ouvidoria do site e por meio dos *feedbacks* das entregas e encomendas. Ballou (2007), ao definir logística, indicou que atender as exigências do cliente é de fundamental importância. Sendo assim, um dos principais caminhos para atender essas exigências é a observação das demandas do cliente por meio de canais de comunicação que permite o retorno das informações para a instituição.

A questão oito procura entender como é desenvolvido o relacionamento do setor logístico com os outros setores da organização. Segundo a entrevistada, todos os setores da empresa são ligados por intermédio de seus respectivos gerentes. No entanto, se um funcionário deseja falar com outro sobre determinado assunto, ele mesmo pode entrar em contato. O foco da organização está ligado na liberdade, harmonia e entrosamento de todos os colaboradores. Caxito (2019) enfatiza que a logística deve estar envolvida em todos os departamentos organizacionais com dois propósitos: cumprir e buscar atingir as metas. Já Ballou (2007) complementa assegurando que para garantir a qualidade no produto final, o processo logístico deve trabalhar em conjunto com todo o sistema da organização, garantindo assim a eficácia nos procedimentos.

Ao indagar a gerente sobre como a empresa utiliza o comércio eletrônico e os meios de divulgação, identificou-se as seguintes fontes de comunicação:

- Site da empresa;
- Facebook®;
- Instagram®;
- Whatsapp®;

Percebe-se que a empresa utiliza o comércio eletrônico e que este é um importante processo da organização. Segundo Albertin (2000), quando se utiliza o comércio eletrônico no ambiente de um negócio, deve-se levar em consideração os aspectos tecnológicos e de comunicação. O autor ressalta ainda que o processo de comércio via *internet* tem que ser simples e com baixo custo, bem como público e de livre acesso.

Com as questões dez e onze, buscou-se compreender como a empresa está lidando com o comércio eletrônico mediante a pandemia, uma vez que durante esta pesquisa houve uma crise de saúde mundial devido aos vírus Covid-19, onde o país implementou procedimentos de quarentena e distanciamento social. Sendo assim, segundo a entrevistada,

a demanda por meio do comércio eletrônico cresceu. Por conta disso, investiu-se nos ambientes de vendas *online* e contratou-se uma empresa terceirizada com o intuito de atender a todos os clientes. Essa visão apresentada pela empresa corrobora com o pensamento do autor Albertin (2000), dado que para uma eficiência maior do comércio eletrônico é preciso investir em tecnologias da comunicação e informação.

Segundo Prado (2017), o processo de controle de estoque, principalmente em empresas que possuem o *E-commerce*, é de fundamental importância para obter-se uma visão melhor do negócio e para garantir a fidelização do cliente. Dado essa afirmação, solicitou-se a gestora a indicação de como é feito o processo de controle de estoques. Percebeu-se que a instituição usa um sistema simples de contagem presencial com o objetivo de manter a contabilização atualizada, organizada e sempre com os produtos à disposição. Dado o volume de vendas, o processo manual é possível e mais barato. Contudo, indica-se que com o crescimento e desenvolvimento dos negócios virtuais a empresa implemente processos computadorizados.

Na sequência, indagou-se acerca das vantagens e desvantagens do comércio eletrônico para a organização. As principais vantagens indicadas foram: (1) o aumento da margem de lucro; (2) baixo custo operacional; (3) alcance de novos clientes; (4) facilidade de acesso, e (5) possibilidade de os clientes comprarem diretamente de casa. Com relação às desvantagens, destacam-se: (1) maior possibilidade de erro na efetivação da compra; (2) mostrar ao cliente que os produtos possuem a qualidade esperada; (3) insegurança do cliente no processo de pagamento por meio do cartão; e (4) receio com a troca dos produtos.

Já nas questões quatorze e dezessete, buscou-se compreender respectivamente os principais *feedbacks* e como a empresa se relaciona com os clientes, dado que o relacionamento de qualidade com o público-alvo é um desafio do comércio eletrônico (MURAKAMI *et. al.*, 2016). Sabendo dessa necessidade de contato, a empresa assegura que antes de todas as compras, as dúvidas dos compradores devem ser tiradas. Além disso, logo após o processo de compra os atendentes entram em contato com o propósito de saber como foi o processo de compra e solicitam um *feedback* para a melhoria da prestação do serviço.

Em empresas que usam processos logísticos para vendas presenciais ou virtuais, há necessidade de adaptar e implementar práticas diversas com relação a logística, conforme apresentado por Novaes (2007). Sendo assim, a empresa estudada indicou que mesmo vendendo produtos e serviços iguais nos dois ambientes, o processo de compra acaba sendo bem diferente. Na loja física são expostos os produtos, e o próprio cliente vai até o estabelecimento, escolhe, compra e faz troca. Já no meio *online*, precisa-se apresentar cada

produto e serviço, descrevê-los da melhor maneira possível, para chamar a atenção do cliente e, por fim, ter a disponibilidade para realização da entrega e das trocas.

Sobre a última pergunta da entrevista, buscou-se identificar o que Prado (2017) indicou como processos relevantes da logística para o *E-commerce*: planejamento de vendas, cálculo do frete e embalagem do produto. A gestora informou que as embalagens são pensadas exclusivamente para cada tipo de produto, uma vez que os produtos alimentícios precisam de cuidados e de embalagens específicas tanto para o armazenamento quanto para o transporte. A respeito do frete, a instituição trabalha com um valor fixo para toda a área de atuação. Por fim, com relação ao planejamento de vendas, a entrevistada não indicou nenhum procedimento com essa finalidade. No entanto, sabe-se que para um correto processo logístico o planejamento de vendas é fundamental para o delineamento do *E-commerce*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo compreender o funcionamento da logística no comércio eletrônico de uma padaria e confeitaria na cidade de Volta Redonda-RJ. Percebe-se a importância do trabalho, uma vez que se identificou o ambiente de logística e do comércio eletrônico em uma pequena empresa. Além disso, o estudo da logística em pequenas empresas, principalmente na área de panificação e confeitaria, não é muito estudado e explorado.

Como resultado, verificou-se que a logística é um aspecto importante para as pequenas empresas, sobretudo para aquelas que iniciam ou desenvolvem o *E-commerce*. Além disso, compreende-se que é relevante que as organizações estejam no ambiente *online*, como, por exemplo, a empresa estudada, devido à concorrência.

Outro aspecto relevante percebido com o estudo da empresa é que existem pontos importantes que o processo logístico no comércio eletrônico deve considerar, tais como: (1) compreender que o processo é diferente da logística tradicional; (2) a distribuição é um fator crítico; (3) distribuição é realizada em quantidades menores ou pequenos pacotes; (4) pouco conhecimento sobre o cliente; (5) destinos variados; (6) demanda incerta e fragmentada; (7) papel importante no desempenho das vendas *online*.

Cabe destacar que a logística exerce um papel importante quando se trata de uma retenção de clientes para as lojas virtuais, visto que quando utilizada de forma correta é possível otimizar os fluxos de informações tornando-se alvo de maior atenção. Outro lado vantajoso é a praticidade, em contrapartida das desvantagens como a falta de confiabilidade em relação à entrega, segundo a visão dos consumidores. Sendo assim, indica-se que a organização estudada faça ajustes no processo de relacionamento com o cliente, dado que não há um canal de avaliação *online* da instituição sem ser canais de redes sociais.

Desse modo, entende-se com a pesquisa realizada que a panificadora e confeitaria tem processos bem definidos de logística. Contudo, há necessidade de ajustes no processo controle, dado que hoje é feito de forma manual. Entende-se que um controle computadorizado traria resultados relevantes e contribuiria para uma redução de custos. Por fim, verifica-se que a gestora responsável pela área de logística também é gestora da área de recursos humanos. Dessa forma, indica-se a criação de um setor exclusivo para a área de logística, dado a importância estratégica do setor, conforme apresentado por Pozo (2015).

A pesquisa possui limitações, dado que não foram feitas entrevistas com os clientes, outras equipes ou gestores. Dado o contexto do ambiente da empresa, poder-se-ia realizar

pesquisas com outras instituições do mesmo ramo ou em outras pequenas empresas com o intuito de verificar os processos logísticos e suas similaridades, diferenças e dificuldades.

Como sugestão para futuras pesquisas, indica-se uma análise por meio de questionários tanto com clientes quanto para os demais colaboradores da empresa. Indica-se também um estudo com outras organizações do mesmo ramo. Além disso, seria importante analisar não apenas os aspectos logístico do *E-commerce* da empresa, mas também todos os processos logísticos da empresa, desde os fornecedores até o cliente final.

6 REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto. **Comércio Eletrônico**. 2.ed. São Paulo. Editora: Atlas, 2000.
- ALBERTIN, A. L. **Comércio Eletrônico – modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Logística Empresarial**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAXITO, Fabiano. **Logística - um enfoque prático**. 3.ed. São Paulo; Saraiva Educação, 2019.
- CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 2001.
- DE ANDRADE, Marta Cleia Ferreira; SILVA, Naiara Gonçalves. **O comércio eletrônico (e-commerce): um estudo com consumidores. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 98-111, 2017.
- EBIT NIELSEN. **Webshoppers**. 41. ed. Disponível em: <<https://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em: 16 jun.2020.
- FLEURY, P. F., MONTEIRO, F.J.R.C. **O desafio logístico do e-commerce**. São Paulo: Editora Publicare. Revista Tecnológica, ano VI, n. 56, 2000.
- GALVÃO, J. P.; LIMA, M.M.L. **O comércio eletrônico como estratégia competitiva para a sustentabilidade empresarial. Revista multidisciplinar e de psicologia**, n.43, v. 12, p. 145-161, 2018.
- GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUIMARÃES, L. S.; SOUZA, R. S.; PORTUAL JR; P. S.; RODRIGUES, R. A.; PAIVA, L. R. **Importância da logística para o desenvolvimento do e-commerce: uma análise documental**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGET), 12, 2015, Resende. Canais eletrônicos. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/9122227.pdf>> . Acesso em: 18 jun. 2020.
- HOLZ, Cleiton Giorgio. **Estudo sobre o comportamento de usuários do comércio eletrônico: acadêmicos da Unijuí Campus de Santa Rosa-RS**. 2014. 106 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul, Santa Rosa, Rio Grande do Sul, 2014.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a bíblia do Marketing**. São Paulo: Pearson, 2010.
- MACIEL, Pierre, Cordeiro. **A importância da gestão de estoques no processo logístico das organizações**. 43 f. Monografia (Pós Graduação em Logística Empresarial) - Pós-Graduação Lato Sensu Instituto A Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2011.
- MURAKAMI, L. C.; MORIGUCHI, S. N.; BARBON JÚNIOR, S.; ANDRADE, D. F. **Relationship Quality in Electronic Commerce. Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 1, 2016.
- NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais - Uma Abordagem Logística**. 7. ed.. São Paulo; Atlas, 2015.
- PRADO, M. **Logística Para E-commerce: guia completo para uma gestão eficaz**. 2017. Disponível em: <<https://www.mandae.com.br/blog/logistica-para-e-commerce-guia-completo-para-uma-gestao-eficaz/>>. Acesso em: 03 mai.2020.
- SALVADOS, Mauricio. **Gerente do E-commerce**. 1.ed. São Paulo. Editora: Ecommerce School, 2013.

UEMA, Evelin; LAZARI, Claudia Parra de. **O Crescimento do e-commerce no Brasil: estudo de caso do “Submarino”**. Artigo publicado na Revista Científica da Faculdade das Américas, 2008.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: **Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ANEXOS

ANEXO I: ROTEIRO ENTREVISTA

1. Quais são suas funções na empresa e o seu tempo de casa?
2. Você trabalha na área de logística? Se sim, quanto tempo você tem de experiência no setor logístico?
3. Conte um pouco sobre a história da empresa?
4. Como você define logística? Qual é a importância do setor logístico para a organização?
5. Quais são ações administrativas básicas do setor?
6. Como vocês controlam o fluxo de mercadorias, serviços e informações?
7. Qual a estratégia adotada para identificar as exigências do cliente?
8. Como é desenvolvido o relacionamento do setor logístico e os outros setores da organização?
9. A empresa utiliza o comércio eletrônico?
10. Como empresa está lidando com o comércio eletrônico neste momento de pandemia?
11. Quais são as tecnologias utilizadas para o desenvolvimento do comércio eletrônico?
12. Como é realizada a gestão de estoques da organização e qual é a relação com o comércio eletrônico?
13. Quais são as vantagens e desvantagens do comércio eletrônico para a organização?
14. Quais são os principais *feedbacks* dos clientes em relação ao comércio eletrônico da empresa?
15. Quais são as diferenças de vender na loja física e pelo comércio eletrônico?
16. Como funciona o processo logístico do comércio eletrônico?
17. Como vocês desenvolvem o relacionamento com os clientes que compram via comércio eletrônico?
18. Qual a diferença do processo de logística para a loja física e para o comércio eletrônico da empresa?
19. Como vocês fazem o processo de planejamento de vendas, cálculo do frete e qual é a preocupação com a embalagem do produto?