

ÁREA DE OPERAÇÕES INDUSTRIAIS 2 - AO2

GERÊNCIA SETORIAL DE COMÉRCIO E SERVIÇOS

Data: Junho/2000

Nº 18

B2C: A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA

1. INTRODUÇÃO

O *Business-to-Consumer* (B2C) refere-se à realização de negócios, pela Internet, entre as empresas e os consumidores finais, apresentando muitos aspectos singulares em relação ao varejo tradicional de produtos físicos. Este Informe Setorial aborda algumas das variáveis ligadas à logística do B2C, abaixo relacionadas, as quais afetam, direta e indiretamente, o consumidor (ver o Quadro).

Comércio Eletrônico - Variáveis que afetam, direta e indiretamente, o Consumidor

Afetam diretamente	Afetam indiretamente
<ul style="list-style-type: none">• Custos• Cobrança de Taxa• Prazo de Entrega• Cobertura de Entrega• Rastreamento	<ul style="list-style-type: none">• Logística• Armazéns• Controle de Estoques• Separação• Roteirização• Entrega:<ul style="list-style-type: none">✦ Correios;transportadoras, frete e empresas de Courier;.

2. VARIÁVEIS QUE AFETAM DIRETAMENTE O CONSUMIDOR

Custos - O preço dos produtos vendidos virtualmente, comparativamente ao das lojas tradicionais, é, dentre outros, elemento indiscutível de atração do consumidor para a compra *on-line*. Com isso, os custos de remessa se tornam um dos maiores obstáculos, no comércio eletrônico, para os consumidores optarem pela compra *on line* dos produtos físicos.

Apesar de não incorrer em alguns dos custos das operações tradicionais, as despesas do comércio eletrônico, desde o marketing até a construção de armazéns e a operação de *vans* para entrega, por exemplo, podem se tornar muito elevadas. Dessa forma, os envolvidos na cadeia de comercialização eletrônica necessitam efetuar o controle e a redução dos seus custos operacionais.

Muitas empresas varejistas que comercializam pela Internet estão procurando disponibilizar, para o cliente, um *mix* de pacotes de entrega, com diversos preços para o cliente, desde a mais urgente, que poderá ser entregue de helicóptero, àquela que pode levar até 30 dias.

Cobrança de Taxas - Quanto à cobrança de taxas, algumas empresas virtuais oferecem isenção de taxa de entrega, realizando o rateio dos custos pelos produtos. Outras procuram oferecer o mesmo preço de loja, cobrando a taxa separadamente, visando, assim, não elitizar o serviço, ou não criar uma imagem de preços elevados para a sua operação tradicional. Qualquer dos dois casos podem ser justificados pela diferenciação no atendimento e no serviço.

Prazo de Entrega - As empresas precisam estar preparadas para a velocidade de resposta ao cliente que utiliza a Internet, pois o prazo de entrega ao consumidor é um fator extremamente importante para a competitividade no comércio eletrônico, já que a velocidade de entrega pode diferenciar as empresas. A

entrega do produto deve ser orientada, cada vez mais, sob um enfoque de *just-in-time*, e, para todos os segmentos, o prazo de entrega é um diferencial importante. No entanto, para alguns segmentos, como o de supermercados, o prazo se torna ainda mais fundamental.

Embora reconheça-se que a velocidade de compra nunca poderá ser a mesma daquela de entrega, esta deve ser tratada como se fosse um processamento da ordem em tempo real, procurando minimizar os tempos de carga, descarga e outros. Algumas das decisões estratégicas quanto ao prazo envolvem: fixar prazos, fixar prazo final máximo ou não fixar prazo de entrega; trabalhar com prazos de entrega diferenciados, segundo a região ou a opção de entrega requerida pelo consumidor; e oferecer entrega imediata para itens mais solicitados.

Cobertura de Entrega - Podendo atingir amplos mercados, a partir de entregas em bairros, cidades, Estados, no país e mesmo no exterior, a empresa que delimita a sua área de atuação está limitando a potencialidade do seu negócio. No entanto, a estratégia de cobertura de determinada área deve ser definida de acordo com inúmeras variáveis.

Uma das principais variáveis refere-se ao segmento de atuação da empresa, onde as compras podem ser esporádicas ou habituais. Quanto mais habitual a compra, mais restrita tende a ser a área de atuação, ao contrário, quanto mais esporádica, mais ampla tende a ser a área de atuação da empresa.

Não obstante a maioria das empresas almejar atingir uma cobertura territorial de entrega que seja a mais ampla possível, a sua opção pode se dar, entre outras, em função do desejo de fidelizar clientes na sua área de atuação; da falta de escala em determinada região; da incapacidade operacional de atender maiores áreas; de não ser rentável a criação de novas rotas de entrega, e pela razão de um pequeno volume de comércio não justificar a criação de novos roteiros de entrega.

Convém lembrar, também, que a concentração populacional, em determinados locais, como conjuntos habitacionais, pode justificar a atuação específica nessas áreas, ou, ainda, a elaboração de roteiros específicos. No caso de vendas a outros países, o desconhecimento de mercados e as barreiras de legislação podem, também, influenciar na decisão de atuação nessas áreas.

Rastreamento - A possibilidade de rastreamento do produto pelo cliente, em qualquer caso, é muito importante. Esse rastreamento deve ser feito pela rede eletrônica, sem haver necessidade de se utilizar outros meios, ou seja, *on-line*, com informações de *tracking* atualizadas em tempo real. Deve permitir, também, que o cliente verifique em qual estágio se encontra o produto, desde a seleção, o carregamento, e por todo o trajeto de transporte.

3. VARIÁVEIS QUE AFETAM INDIRETAMENTE O CONSUMIDOR

Logística – Com muitas peças e diferentes marcas, torna-se impossível para qualquer segmento do comércio oferecer toda a variedade de produtos ao consumidor. Assim, qualquer que seja o segmento, é a eficiência da logística que pode suprir as necessidades do consumidor.

No B2C, com a chamada logística reversa, ou seja, do centro de distribuição para a casa do consumidor, modelos logísticos eficientes devem ser criados para dar apoio ao comércio eletrônico. Isso significa um enorme desafio para as operações logísticas, comportando a entrega de pequenos volumes em um espaço geográfico maior, da empresa para o consumidor final.

Por causa da necessidade dessa especialização, a logística é o ponto do *e-commerce* que tem se mostrado mais problemático. A logística vem sendo apontada como ponto principal do comércio eletrônico, já que muitas empresas virtuais apresentam-se deficitárias em função dos óbices de logística.

Cabe observar que não se deve imaginar uma compra, realizada através de Internet, sem considerar sua movimentação física, e que a procura por um custo logístico mínimo inclui evitar problemas, além do que, a logística global ainda não se estruturou para entregar tudo em qualquer lugar.

As empresas com grandes e eficientes redes de distribuição, segundo o conceito de comércio tradicional, precisam, também, incorporar novas variáveis, quando se trata da logística necessária para o comércio eletrônico. Isso acontece porque os centros de armazenagem e distribuição tradicionais, mesmo eficientes, não servem à função de concretizar o *e-commerce*, pois são incapazes de lidar com pedidos individuais, que precisam ser entregues às residências das pessoas.

Com isso, cresce a importância das operadoras logísticas que procuram oferecer serviços diferenciados para o *e-commerce*, e que podem envolver desde o processamento do pedido e armazenagem, com controle de estoque, da loja virtual, até a distribuição, com transporte e entrega. Nesses serviços que as

empresas estão procurando agregar, podem ser incluídos, ainda, o manuseio, a etiquetagem, e a contratação do frete.

Com isso, sites especializados em logística estão sendo criados, visando integrar clientes, embarcadores e transportadoras, proporcionando condições específicas para o comércio eletrônico.

A possibilidade de criar um diferencial mercadológico, através de estratégias logísticas, inclui operadores que centralizam o recebimento e distribuem mercadorias de várias empresas em uma determinada região, pois, nas centrais de consolidação, o atendimento de um mesmo cliente, com cargas diversificadas, ou combinações de encomendas de diferentes clientes, reduzem os custos de logística.

Como não existe uma empresa de logística especializada em qualquer tipo de entrega para todo o Brasil, a empresa virtual faz a avaliação das alternativas de distribuição para determinado local. Mesmo as próprias operadoras logísticas, realizam parcerias com outras empresas, para atender uma região mais ampla.

Armazéns - Os armazéns constituem um aspecto fundamental da logística do comércio eletrônico, envolvendo decisões concernentes à construção de armazéns próprios ou utilização de unidades de terceiros. A possibilidade de os armazéns poderem estar localizados em regiões de menor custo do que as de lojas também é levada em consideração. A estratégia do varejo tradicional atuando na Internet, por sua vez, engloba, em geral, suas próprias lojas, como apoio às operações.

Cabe ressaltar, também, que os modernos armazéns envolvem muita tecnologia, utilizando-se código de barras e rádio-freqüência em tempo real, para a administração e operação, com sofisticados sistemas de retaguarda, de operações e de informações gerenciais.

Controle de Estoques - No *e-commerce*, é muito importante a administração racional do estoque, pois ela contribui para a redução dos custos das operações logísticas. Além disso, a empresa que não tiver o produto disponível para entrega imediata perde mercado.

A partir da estimativa de demanda, do tempo de reabastecimento e de outros fatores, é possível se estabelecer o nível de estoque ótimo. A administração de estoques envolve o uso de eficientes técnicas de armazenagem, além de sistemas adequados para controle gerencial dos depósitos de estocagem, principalmente quando se trabalha com um grande número de itens.

Uma questão crítica se refere à determinação do nível de estoque que a própria empresa deve possuir, e aquele em que ela pode contar com o estoque do fornecedor. Essa questão é ligada ao questionamento sobre até que ponto a eficiência da logística pode substituir o estoque.

Em alguns casos, pode-se vender produtos sem tê-los em estoque, abastecendo-se no fornecedor para entrega direta ao consumidor. Nesse caso, o fornecedor precisa ser ágil e atender ao pedido em um prazo mínimo. Essa estratégia, em geral, é mais econômica, pois fazem-se os pedidos diretamente ao fornecedor, sem incorrer em custos de estocagem. Os maiores problemas se referem aos varejistas que trabalham com muitos fornecedores. No caso do próprio fabricante vender para o consumidor, não há esse problema, devendo a empresa se preocupar apenas com a entrega ao consumidor.

Outro aspecto a ser destacado refere-se ao gerenciamento de estoques *on-line*, que pode aprimorar a relação da empresa com o fornecedor e o sistema de entregas. Pela *web*, o fornecedor pode programar, de forma automática, o estoque do cliente. O diferencial dessa logística, com auxílio da rede eletrônica, baseia-se no gerenciamento dos estoques e na integração da cadeia de operação, desde o fornecedor até ao consumidor.

Como já foi dito, há empresas de logística que procuram suprir a falta de estrutura de lojas virtuais, não só controlando a carga, mas, também, gerenciando os estoques.

Separação - Na velocidade da compra virtual, o processo de separação vem sendo otimizado quanto ao tempo e à redução de erros. Para tanto, dispõem-se de coletadores de dados manuais para as equipes de funcionários, que informam a mercadoria a ser selecionada, realizam a conferência da correspondência ao pedido do cliente, e memorizam o preço para totalização. Os próprios armazéns têm evoluído, no sentido de facilitar o processo de separação, seja através da automatização, seja através de esteiras, por exemplo.

Roteirização - Para a eficiência da operação como um todo, é de grande importância a administração eficiente dos roteiros de entrega. Na área de atuação definida pelas empresas, todas as possibilidades de pedidos necessitam estar roteirizadas. Para isso, os sistemas de roteirização devem ser desenhados de acordo com o projeto estabelecido pela empresa virtual.

A roteirização deve abranger diversas variáveis, como, por exemplo, a prioridade do consumidor, e pode ser estabelecida, inicialmente, de acordo com o CEP, devendo a localização ser mais detalhada, posteriormente. Os sistemas devem prever a possibilidade, em casos específicos, de alguns pedidos poderem ser retirados de uma rota e encaixados em outra. A base de dados, estabelecida a partir dos pedidos, deve permitir o aperfeiçoamento dos sistemas de roteirização

Entrega - Embora todas as atividades e fases descritas anteriormente sejam importantes, o transporte pode ser considerado o ponto vital do B2C. No caso de não possuir frota própria (em geral *vans*), as empresas recorrem aos correios, às empresas de *courrier*, e às transportadoras. Em alguns casos, como já mencionado, oferecem ao consumidor várias opções de entrega, cada uma com um diferencial de prazo e preço.

Correios - A EBCT atende 100% das cidades brasileiras, mesmo aquelas onde não há interesse comercial de outras empresas atuarem. Atualmente, é responsável por cerca de 70% das entregas brasileiras de produtos comprados através da Internet. A principal queixa a respeito dos serviços prestados pelos Correios refere-se à falta de um sistema de rastreamento das encomendas.

Empresas de Courier - As empresas de *courrier* também são muito importantes para o comércio eletrônico, pois estão acostumadas com serviço expresso, a partir de suas experiências, principalmente, no que concerne ao transporte de documentos. Apesar do aumento dos custos, estas empresas agregam valor ao serviço prestado, como a possibilidade de rastrear os produtos nos seus portais ou *sites*.

Existem grandes empresas de *courrier* internacionais, embora, no Brasil, pela legislação postal em vigor, as empresas estrangeiras especializadas em entrega de mercadorias, como Fedex, UPS e DHL, só possam pegar pacotes no país para entrega no exterior, ou captar no exterior para entrega no Brasil.

Transportadoras - O transporte das mercadorias, pelas exigências do comércio eletrônico, pode envolver os mais diversos tipos de cargas, modais e prazos de entrega. Acompanhando a demanda, estão surgindo transportadoras ainda mais especializadas em cargas e modais específicos.

As grandes transportadoras, em geral, apresentam-se pouco ágeis para o comércio eletrônico, porém, muitas estão criando divisões específicas para o B2C. Algumas delas, inclusive, estão agregando valor ao seu negócio e oferecendo serviços diferenciados, procurando, dessa forma, atuar como verdadeiros operadores logísticos.

Ressaltando-se a importância da *web* para esse segmento, pode-se mencionar que a própria Associação Nacional do Transporte de Carga (ANTC) espera que cerca de 50% das contratações de frete rodoviários devam ser feitas pela Internet, em um prazo de dois anos, com destaque para o papel dos portais.

A estratégia de entrega das empresas virtuais pode, também, além de envolver as várias opções, como correios, *courriers* e transportadoras, estabelecer um ou vários operadores de transporte.

Frete - Muitas empresas de transporte estão possibilitando a consulta *on-line* do valor do frete e, mesmo sua contratação, pela rede. Alguns sistemas de frete apresentam, inclusive, mapas, cálculos de distâncias, e permitem a cotação do frete para diversos tipos de rotas. Alguns sites de transporte estão permitindo, inclusive, a realização de leilões de fretes.

4. PROBLEMAS NO BRASIL

Grande parte das reclamações dos consumidores refere-se a atrasos na entrega das encomendas e ao recebimento de produtos com defeito ou especificação distinta da exigida. Além disso, o índice de atendimento aos pedidos é baixo, pois artigos expostos na vitrine virtual muitas vezes não estão disponíveis, seja na própria empresa, seja no fornecedor, e alguns não são nem disponibilizados no site. Cabe ressaltar, no entanto, que para as empresas sediadas no país, a Lei nº 8.078 (Código Nacional de Defesa do Consumidor), de 11-09-1990, que estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social, se aplica integralmente aos serviços *on-line*.

Quanto às variáveis diretamente ligadas à logística, os principais problemas, no Brasil, que vêm sendo discutidos, têm sido: o elevado custo da logística; a deficiência da infra-estrutura de transportes; a não existência de uma rede de centrais de distribuição; a falta de frequências das rotas, seja por avião, trem ou caminhão; e as diferenças nas legislações estaduais.

Um ponto em discussão refere-se a até que ponto a ineficiência da infra-estrutura pode afetar o *e-commerce*, já que alega-se, algumas vezes, que como cerca de 80% da demanda brasileira estaria

concentrada nas suas cem principais cidades, o comércio eletrônico não seria muito afetado, pois estas cidades dispõem de infra-estrutura local e de acesso bastante adequadas.

Outro aspecto é que a atual carência de empresas especializadas em armazenagem, distribuição e entrega de produtos, poderia ser revertida, facilmente, pelo aumento de demanda que justificasse economicamente o surgimento dessas empresas.

Um aspecto limitador, e de solução mais complexa, relaciona-se aos problemas de segurança no país, que não permitem a realização de operações em horário noturno, concentrando, portanto, a logística, somente em determinados horários.

5. CONCLUSÃO

Com a importância da logística para o B2C, tanto para as variáveis que afetam diretamente o Consumidor, quanto para aquelas que o afetam indiretamente, devem ser desenvolvidos, pelas empresas, indicadores que possam traduzir a eficiência ou não da sua operação, apontando os caminhos para a sua otimização.

Cabe ressaltar, também, a importância que assume a análise do banco de dados formado a partir do cadastramento dos consumidores virtuais. Conhecendo-se e analisando-se os hábitos do consumidor, a partir desta base de dados, pode-se utilizá-la não só como um instrumento de integração entre a empresa e o consumidor, e como ferramenta de fidelização do cliente, fundamental em um ambiente que oferece muitas possibilidades de escolha pelo consumidor, como, também, na busca da otimização da própria logística do B2C.

EQUIPE RESPONSÁVEL:

William George Lopes Saab

Gerente Setorial

Luiz Carlos Perez Gimenez - engenheiro