



ARTIGOS

E-FULFILLMENT: O CASO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

Ana Caroline Nascimento Leite¹, Patricia Guarnieri¹, Amanda Cristina Gaban Filippi¹

1- Universidade de Brasília – UNB, Brasil

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi verificar os fatores preponderantes na decisão de contratação do serviço Correios Log+ sob a ótica dos empresários de e-commerce. Para tanto, foi realizado um estudo aplicado, qualitativo e documental, através de estudo de caso e entrevista semi estruturadas a seis empresas de pequeno porte, clientes do serviço Correios Log+ no estado de São Paulo. Os resultados evidenciam que dificilmente um comércio eletrônico é bem sucedido sem um serviço de e-fulfillment bem estruturado. Diversos motivos levam as empresas a terceirizar o e-fulfillment, o mais comum é a intenção em concentrar os esforços na atividade principal. Para investigações futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos para ampliar as discussões científicas e gerenciais neste campo de conhecimento, o qual é restrito.

Palavras Chave: Logística Integrada; E-commerce; E-fulfillment.

E-FULFILLMENT: THE CASE OF THE BRAZILIAN MAIL COMPANY

ABSTRACT

The objective of this work was to verify the factors that prevail in the decision to hire the Correios Log + service from the perspective of e-commerce entrepreneurs. For that, an applied qualitative and documentary study was conducted through a semi structured study and interview to six small companies, clients of the Correios Log + service in the state of São Paulo. The results evidence that hardly an e-commerce is successful without a well-structured e-fulfillment service. Several reasons lead companies to outsource e-fulfillment, the most common is the intention to focus efforts on the main activity. For future research, we suggest the development of studies to expand the scientific and managerial discussions in this field of knowledge, which is restricted.

Keywords: Integrated Logistics; E-commerce; E-fulfillment

INTRODUÇÃO

A globalização da economia intensificou as atividades e segmentos de diversos setores como exemplificado na logística. Os custos relativos ao transporte e armazenagem, junto à distribuição dos produtos e serviços, representam parte do custo total das mercadorias nos mercados internos e externos. Na concorrência global, o maior desafio é a implementação das melhores práticas logísticas (BALLOU, 2001). Para um diferencial competitivo, as organizações apresentam habilidades logísticas buscando reduzir custos logísticos que são significativos (BOWERSOX; CLOSS, 2001). É nesse cenário que o comércio eletrônico ganha importância.

Nos últimos anos o comércio eletrônico vem se destacando no Brasil devido ao aumento no volume de vendas e representação financeira. Nesse sentido se destaca o e-fulfillment que abrange os procedimentos relacionados à distribuição de mercadorias e serviços para clientes de comércio eletrônico.

A execução do e-fulfillment está diretamente ligada com as operações logísticas e cadeia de suprimentos, a qual contempla as atividades de planejamento

estratégico da operação, recepção de pedidos, armazenamento e controle de estoque, distribuição, logística (LEE; WHANG, 2001; BAYLES, 2001) e logística reversa (LUMMUS; VOKURKA, 2002). Considerado um movimento recente e de forte crescimento, o e-fulfillment torna-se pertinente para o cenário do comércio eletrônico no Brasil. Além disso, existe uma tendência em terceirizar o e-fulfillment, e, dessa forma, estão surgindo operadores logísticos ofertando a gestão deste processo com os benefícios de reduzir os custos com encargos sociais, manutenção de estrutura física e a possibilidade da empresa se concentrar em questões relacionadas ao seu negócio.

Dentre os trabalhos desenvolvidos sobre o assunto, existem poucas publicações. Niels et al. (2007) abordou o e-fulfillment sobre a ótica da integração em um portfólio de múltiplos canais de distribuição alternativos. Vaidyanathan e Devaraj (2007) examinam o papel crítico da qualidade de serviço dos operadores de e-fulfillment. Isac (2014) pesquisou as principais atividades realizadas por operadores de e-fulfillment levando em conta o gerenciamento dos produtos, as informações de logística necessárias para armazenamento das mercadorias e a

transferência eletrônica de mercadorias para os clientes que usam empresas de courier. Bogue (2016) descreve que à medida que a cadeia de suprimentos linear transita para uma rede suprimentos, as funções de atendimento podem ser encontradas nos centros de e-fulfillment e que as combinações das melhores práticas provocaram um campo de batalha para se obter vantagens competitivas. Bogue (2016) discute os preços da armazenagem nos armazéns de e-fulfillment. Já Trebilcock (2017) relata sobre mudanças de processos numa cadeia de loja de departamentos através do e-fulfillment.

Considerado a importância do tema e a escassa literatura acadêmica sobre o assunto, o objetivo desse trabalho foi verificar os fatores preponderantes na decisão de contratação do serviço Correios Log+ sob a ótica dos empresários de e-commerce. Para tanto foi realizado um estudo aplicado, qualitativo e documental, através de estudo de caso e entrevista semiestruturadas a seis empresas de pequeno porte, clientes do serviço Correios Log+ no estado de São Paulo.

Os principais resultados evidenciam que dificilmente um comércio eletrônico é bem-sucedido sem um serviço de e-fulfillment bem estruturado. Diversos motivos levam as

empresas a terceirizar o e-fulfillment, o mais comum é a intenção em concentrar os esforços na atividade principal. Para investigações futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos para ampliar as discussões científicas e gerenciais neste campo de conhecimento, o qual é restrito.

LOGÍSTICA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO: O CASO DO E- FULFILLMENT

A globalização da economia intensificou as atividades e segmentos de diversos setores, como na logística. Os custos relativos ao transporte e armazenagem, junto a distribuição dos produtos e serviços, representam parte do custo total das mercadorias nos mercados internos e externos. Na concorrência global o maior desafio é a implementação das melhores práticas logísticas (BALLOU, 2001). Para um diferencial competitivo, as organizações devem apresentar habilidades logísticas a fim de reduzir custos logísticos que são significativos (BOWERSOX; CLOSS, 2007).

Xue (2013) afirma que as atividades logísticas afetam o desempenho em relação à receita das empresas e proporciona assim a redução de custos. Um sistema de informação adequado para o atendimento dos atributos da estrutura, com integração eficiente e resposta breve com a finalidade

de satisfazer os desejos dos clientes é fundamental valor para alcançar o sucesso (GUARNIERI, 2006).

No caso das empresas o custo logístico oscila entre 5% e 35% do preço das vendas, de acordo com a atividade, localização e vinculação entre o peso e o valor dos produtos. Para muitas organizações, o custo logístico total é a maior parcela do custo final do produto, ultrapassado somente pelo custo das matérias primas ou intermediações dos produtos vendidos no atacado ou no varejo (BOWERSOX; CLOSS, 2007; BALLOU, 2001). Além disso, os custos das atividades logísticas compreendidos nos sistemas organizacionais consomem parcela significativa, em média 25% das vendas e 20% do Produto Nacional Bruto (GUARNIERI, 2006).

É nesse cenário que o comércio eletrônico ganha destaque. De acordo com o Sebrae (2016) o faturamento do comércio eletrônico apresentou crescimento expressivo entre 2001 a 2015, com movimentação de 106,2 milhões de pedidos e 39,1 milhões de brasileiros realizando compras no ambiente virtual em 2015, com previsão de aumento nos próximos anos (SEBRAE, 2016). No Brasil, verificou-se uma evolução no faturamento do comércio eletrônico de 18,7 para 41,3 bilhões de reais

(E-BIT, 2015, 2016). Tal aumento trouxe consigo alguns problemas, como a gestão dos processos logísticos, tributação e marketing no comércio eletrônico.

Shapiro e Varian (1999), afirmam que o crescimento do comércio eletrônico e a realização das atividades logísticas de processamento de pedidos, gestão de estoques, separação, transporte, logística reversa, entre outras, afetam o desempenho das finanças das empresas. Para Muffatto e Payaro (2004) o comércio eletrônico, através da tecnologia da internet, consegue simplificar alguns processos das empresas, melhorar a produtividade e aumentar a eficiência. Ele ainda permite a comunicação fácil das empresas com seus fornecedores, compradores e clientes, através da integração dos processos e transmissão de informações precisas, gerando aumento da competitividade (MUFFATTO; PAYARO, 2004). Assim, o e-fulfillment que compreende as atividades de recebimento do pedido e processamento, incluindo a armazenagem, separação e embalagem até a sua entrega, ganha destaque e importância para o varejo virtual (LEE; WHANG, 2001).

O e-fulfillment abrange os procedimentos exclusivos relacionados à distribuição de mercadorias e serviços para clientes de comércio eletrônico, entre a compra e o

desembaraço correto das mercadorias (BAYLES, 2001). Este engloba os métodos tradicionais de fornecimento do produto e serviço, gerenciamento de estoque, armazenagem e transporte e também, o tratamento dos bens devolvidos, ou seja, a logística reversa (LUMMUS; VOKURKA, 2002).

Segundo Lee e Whang (2001) o fulfillment possui grande importância, especialmente para o varejo virtual. Porém, é considerado a atividade mais dispendiosa e crítica. Isac (2014) afirma que o e-fulfillment é um serviço prestado para uma loja on-line que compreende armazenamento, pedidos, embalagem e gerenciamento de entregas. Em geral, o tempo de realização do processo é reduzido e as operações estão cada vez mais estreitas com os serviços de entrega e pós-venda, o que os torna essenciais para a oferta do produto.

Bayles (2001) relata que a fidelidade dos clientes do varejo virtual é frágil. Esses clientes realizam compras com comodidade e esperam que os produtos cheguem em suas residências o mais rápido possível e sem falhas, caso contrário ele provavelmente irá comprar em outro varejista virtual.

Além disso, o e-fulfillment começou a ganhar destaque e importância nos últimos anos no varejo virtual. Anteriormente, as organizações se preocupavam com o marketing de seus sites, sem se preocuparem com a importância de se estabelecer processos operacionais adequados. O crescimento da importância do e-fulfillment para o comércio eletrônico é gerada em razão de características próprias desta modalidade de comércio. Tais características fazem com que os procedimentos logísticos se transformem em vantagem competitiva para os varejistas virtuais (BAYLES, 2001).

Ademais o e-fulfillment se destaca estrategicamente exemplificado nas operações logísticas. Tal sistema proporciona atender altos volumes de pedidos e rigorosos requisitos de clientes no comércio eletrônico, ao passo que também converte um armazém tradicional em um centro de atendimento eletrônico multicanal e bem sucedido (TARN et al., 2003). Agatz, Fleischmann e Van Nunen (2008) relatam que do ponto de vista do gerenciamento da cadeia de suprimentos, a distribuição multicanal consegue atingir diferentes segmentos de clientes, o que cria sinergias e explora economias de escala.

Contudo, essa distribuição multicanal apresenta desafios para as empresas, como a necessidade de troca de informações constante permeada pela integração do processo e a separação entre os múltiplos canais, exigindo das empresas novas competências (AGATZ; FLEISCHMANN; NUNEN, 2008). Segundo Mann (2001), muitos sites de comércio eletrônico B2C (business to consumer) encontram obstáculos para atingir eficiência operacional e para compreender as peculiaridades deste tipo de comércio em resultados logísticos adequados.

Em relação a custos, o e-fulfillment proporciona a redução, transformação de custos fixos em custos variáveis, flexibilidade e rapidez no armazenamento, gerenciamento, recuperação e entrega de mercadorias (ISAC, 2014). Chow (2004) relata que o sucesso do e-fulfillment, no comércio eletrônico deve se basear em quatro fatores principais, como a qualidade da informação, a qualidade do serviço, a qualidade do sistema e a qualidade do desempenho no trabalho. Dessa forma, os serviços de entrega e pós-venda se tornam elementos primordiais para o sucesso na oferta dos produtos e serviços, no que tange as decisões de vendas e operações (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008).

Assim lucratividade e redução de custo são fatores primordiais para a sobrevivência e estabilidade no mercado. Logo, o e-fulfillment pode ser a atividade mais onerosa e crítica para o comércio eletrônico, de modo que a empresa que realizá-lo de forma mais eficaz, em termos de custo e nível de serviço, será mais competitiva (AGATZ; FLEISCHMANN; VAN NUNEN, 2008; ISAC, 2014).

MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Essa pesquisa é um estudo aplicado, qualitativo e descritivo, através de estudo de caso e entrevista semi estruturadas, observação direta e análise documental a seis empresas de pequeno porte, clientes do serviço Correios Log+ no estado de São Paulo. De acordo com Malhotra et al. (2005) a pesquisa qualitativa proporciona o alcance do entendimento qualitativo do problema.

Quanto aos procedimentos técnicos foram usadas a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, juntamente aos instrumentos de observação direta, documentos e entrevistas. Segundo Godoy (1995) as pesquisas que se propõem a responder as perguntas “como” e “por quê” são apropriadas para o estudo de caso, como também, Gil (2010) relata que o estudo de caso possibilita o aprendizado extenso e em

detalhes do objeto de estudo. Dessa forma, o objeto de estudo são os Correios como operador logístico e o fenômeno investigado é o serviço de e-fulfillment denominado de CorreiosLog+ (CORREIOS, 2017).

Dos participantes das entrevistas foram entrevistados um gestor do serviço Correios Log+ do Centro de Logística Integrada de Cajamar (SP) e seis clientes do estado de São Paulo. A escolha dos clientes obedeceu ao critério de acessibilidade e conveniência. Foram contatados 10 clientes, porém apenas 6 se disponibilizaram a participar da entrevista, a qual foi composta de 32 itens, divididos em seis módulos: (i) descrição do serviço Correios Log+ dos Correios; (ii) relação aos fatores quando se decidiu terceirizar a logística, se já era cliente dos Correios e quais eram os principais riscos na terceirização das operações; (iii) identificar se houve redução de custos com encargos sociais, de número de funcionários, se ocorreu alteração no lucro e preço final do produto e quais foram os principais ganhos com a contratação do Correios Log+; (iv) investigar prazo de entrega e quantidade de clientes após o contrato, conhecer sobre pesquisa de satisfação com clientes e os principais motivos da logística reversa, caso ocorra com frequência a necessidade de devolução; (v) conhecer quais atividades foram eliminadas após a contratação

serviço, emissão da nota fiscal, problemas operacionais e se para armazenar os produtos precisavam de alguma legislação específica; e, (vi) aspectos sobre os concorrentes dos Correios.

Em relação a análise documental, os documentos analisados foram: o projeto e-fulfillment; a tabela de tarifas de armazenagem e atendimento do serviço e-fulfillment; a ficha técnica de entrega e retirada; o fluxo fiscal; e, a proposta comercial. Todos os documentos foram fornecidos pelos Correios (2017).

Por fim, a análise dos dados se deu através da análise de conteúdo categorial temática (BARDIN, 1977), objetivando a identificação das variáveis cuja dinâmica é explicativa de um fenômeno (POIRER; VALLADON, 1999). Para esse tipo de análise é considerado o conteúdo do texto das entrevistas transcritas por completo. Dessa forma, construíram-se categorias conforme os objetivos da pesquisa e com base na literatura e classificando os núcleos de sentido detectados nos diálogos dos clientes.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através dos resultados da pesquisa foi possível elaborar seis categorias diferentes: (i) Categoria 1 – Serviço de e-fulfillment dos

Correios; (ii) Categoria 2 – Variáveis para os micros e pequenos empresários quando optam em contratar um serviço de e-fulfillment; (iii) Categoria 3 – Mensuração do trade-off entre a adoção do e-fulfillment no que tange aos encargos sociais, pagamento de salários e manutenção da estrutura física; (iv) Categoria 4 – Vantagens e desvantagens da adoção do e-fulfillment para as empresas; (v) Categoria 5 – Burocracia fiscal e contábil; e, (vi) Categoria 6 – Comparar o serviço dos Correios com os concorrentes.

CATEGORIA 1 – SERVIÇO DE E-FULFILLMENT DOS CORREIOS

O objetivo da primeira categoria foi compreender os serviços do e-fulfillment prestados pelos Correios, identificar os principais canais de venda das empresas e como ocorre o processo de distribuição das mercadorias. Os tópicos dessa categoria identificaram aspectos do conceito de e-fulfillment proposto por Isac (2014) na prática da organização investigada.

Procurando identificar as atividades que os clientes do serviço de e-fulfillment têm mais necessidade em contratar, se os clientes possuem contrato com alguma transportadora para realizar a entrega e como ocorre o processo de distribuição dos produtos, de acordo com os entrevistados, o

contrato do serviço de e-fulfillment engloba as atividades de: (a) armazenagem, quando ao recebimento, conferência e armazenagem de itens; (b) atendimento dos pedidos, quanto ao recebimento das mercadorias, retirada do armazém, após compra realizada, embalagem, etiquetagem, inserção de nota fiscal e envio do fluxo postal ou para transportadora; (c) transporte e distribuição; e, (d) logística reversa, quanto o recebimento de objetos devolvidos, identificação dos motivos da devolução e orientação junto aos procedimentos finais de tratamento destes objetos.

Em relação à retirada de produtos por outros parceiros, apenas o cliente “D” possui contrato com transportadora para realizar a entrega de suas mercadorias. Este cliente comercializa diversos produtos, porém possui um tipo de produto que ultrapassa o limite de 30 kg limitado pelos Correios.

Nesse contexto, foi solicitado ao Gestor (“G1”) descrever como é o serviço de e-fulfillment ofertado pelos Correios. Foi relatado que é uma solução de logística integrada que tem como objetivo dar suporte às operações de e-commerce que englobam os serviços de armazenagem, separação, embalagem dos itens,

distribuição e logística reversa. As formas de entrega e os prazos de envio são os praticados no SEDEX e PAC. Os produtos podem ser destinados para todos os estados do Brasil ou exterior, de acordo com os serviços internacionais dos Correios. Após o envio das mercadorias, é fornecido um código para rastreamento. Estes pedidos são atendidos e despachados num prazo de D+0 ou D+1, de acordo com a quantidade de pedidos solicitados.

Após a formalização do contrato comercial, as empresas entregam suas mercadorias para os Correios realizarem a armazenagem. É realizada uma conferência e os produtos são armazenados em posição de picking no armazém. As lojas de e-commerce realizam uma integração de seus sistemas com o dos Correios e a cada venda realizada, os Correios recebem a ordem do pedido, buscam no estoque e fazem a preparação, que inclui a embalagem, etiquetagem e documento fiscal. As embalagens são fornecidas pelos Correios. Caso o cliente queira embalagem personalizada, existe uma tarifação customizada. Para realizar a entrega, existe a possibilidade de o cliente contratar uma transportadora para este serviço.

Em consonância com a literatura sobre o tema e com a perspectiva dos Correios de

atender as exigências de mercado, observa-se que encontra respaldo na teoria de Isac (2014) que as atividades do e-fulfillment compreendem as atividades de armazenamento, pedidos, embalagem e gerenciamento de entregas, e o serviço de entrega e pós-venda tornam essenciais para a oferta da mercadoria.

No que se refere se os clientes acreditam que as atividades logísticas podem se transformar em vantagem competitiva, de acordo com Lee e Whang (2001), a presente pesquisa dos Correios identificou que os clientes foram unânimes em responder que o comércio eletrônico que conseguir realizar as suas atividades de gestão de estoques, picking, packing, faturamento e entrega do pedido com mais eficiência obterá vantagem competitiva. Para o cliente “B” a logística é diferencial quando o seu produto é entregue em um tempo menor que o seu concorrente. Adicionalmente, para o cliente “C”, as atividades logísticas tornam-se vantagem competitiva quando existe redução de despesas para a loja virtual, quando o seu produto pode ser vendido com um preço razoável e ainda no menor tempo possível. Segundo o cliente “E” “Quem possui um bom serviço de logística tem vantagem, pois não precisamos nos preocupar com isso, nossos esforços são canalizados para outra parte do negócio. Acho, também, que quem contrata

um operador logístico entrega em menor tempo”.

Nesse contexto, para o Gestor foi questionado qual é a vantagem competitiva dos Correios frente aos concorrentes. Além da utilização do sistema Warehouse Management System (WMS) que permite a gestão completa do armazém, a integração de sistemas com os marketplaces, o entrevistado relatou que “Possuímos alguns benefícios, temos uma tabela com preço diferenciado com condições exclusivas para operações de logística integrada, a embalagem é por conta da empresa e a escalabilidade para atender nos períodos de alta demanda também”.

Nesse contexto, a logística integrada mostra-se como um diferencial que pode agregar valor ao e-commerce. Os resultados corroboram com a teoria de Bowersox e Closs (2007) de que as organizações devem enfatizar a competência logística, apesar dos custos logísticos serem relevantes.

Quanto a identificação da opinião dos clientes em relação ao e-fulfillment ofertado pelos Correios, os clientes “A” e “D” relataram que tiveram problemas no início da operação. Aconteceram alguns atrasos que geraram problemas com os clientes. O cliente “A” continua insatisfeito

e espera melhora neste aspecto. Considera o serviço ainda muito experimental, tanto para os Correios quanto para o seu negócio, enquanto que o cliente “D” declara que foram realizados alguns ajustes, porém sempre há o que melhorar. Para o cliente “B”, o e-fulfillment foi um projeto que gerou muita expectativa em sua empresa “(...) foi quase como uma tábua de salvação para os nossos problemas, pois esse processo de transformar um pedido em uma mercadoria pronta sempre foi o maior calor da nossa empresa”.

Adicionalmente, os clientes “C”, “E” e “F” consideram o e-fulfillment muito importante para o e-commerce, entre os benefícios relatados estão o fato de não precisarem de um local destinado para armazenamento do estoque e nem de funcionários para realizar a gestão e, tampouco, para embalar as mercadorias para despacho. Outra vantagem é que o produto já está dentro das instalações dos Correios, isso torna a entrega mais rápida. Um fato relevante, narrado pelo cliente “C” está relacionado à segurança “(...) hoje em dia é difícil ficar se locomovendo com mercadorias eletrônicas no carro próprio. Acho um ótimo serviço que cuida de tudo para a nossa empresa”. Para o cliente “F” “o fulfillment é bem executado, evita problemas como perda de produtos ou avarias durante o frete. Isso é

bom, pois garante uma satisfação do cliente e acaba favorecendo a reputação da nossa marca e resultando em um maior número vendas”.

Os relatos dos entrevistados ratificam a teoria de Bayles (2001) em que os varejistas virtuais passaram a considerar a importância do e-fulfillment há pouco tempo, atualmente, estão mais conectados com a importância de se estabelecer processos logísticos adequados.

Quanto o nível de eficiência do e-fulfillment, praticado nos Correios, nos períodos de alta demanda, quando clientes consideraram um período bastante crítico o “Black Friday” e o Natal, isto é, datas que as vendas aumentam consideravelmente e o prazo de entrega fica comprometido. De acordo com o cliente “C” “não podemos considerar que o resultado deste serviço seja 100% nesses períodos, as vendas aumentam bastante, já ficamos esperando alguns atrasos, porém não tivemos problemas sérios, (...) está dentro da expectativa”.

Os demais clientes relataram que não tiveram problemas muito sérios e que no ano de 2017 o desempenho do serviço ficou dentro da expectativa. O cliente “B” exemplificou que não teve muitos

problemas, as mercadorias chegaram em média no tempo certo. Contudo, o entrevistado disse que atrasos podem prejudicar a imagem da empresa.

Os relatos dos clientes ratificam a teoria reconhecida por Novaes (2007) que é associada à demanda do comércio eletrônico, que é imprevisível, podendo acontecer atrasos nas entregas, reclamações e envolvimento da imagem do junto aos clientes.

Por fim, quanto os principais canais de vendas das lojas virtuais, todos os clientes relataram que os seus produtos são vendidos em site próprio e/ou marketplace. São tipos de transações realizadas no comércio eletrônico, o business-to-consumers (B2C), que são organizações e quem realiza as compras são pessoas físicas. Os principais resultados dessa categoria são apresentados no Quadro 1

Quadro 1 - Principais resultados da Categoria 1

CATEGORIA 1	(i) O e-fulfillment dos Correios é um serviço que permite que o empresário do comércio eletrônico armazene as suas mercadorias no centro de logística localizado em Cajamar/SP. Compreende as atividades de recebimento e armazenagem, <i>picking</i> e <i>packing</i> , distribuição e entrega. Os seus principais benefícios são: preços diferenciados fornecimento de insumos (caixas de papelão, envelopes plásticos, etiquetas); mão de obra especializada, sistema de informação qualificado para gestão do estoque do cliente, atendimento às demandas com qualidade nos períodos de pico e baixo investimento em ativos.
	(ii) As atividades da logística integrada representam um diferencial que pode agregar valor ao <i>e-commerce</i> . O <i>e-fulfillment</i> possui uma grande importância para o <i>e-commerce</i> . Entre as suas vantagens estão o fato de não precisarem de um local destinado para armazenamento do estoque, mão de obra especializada e de que o produto já está dentro das instalações dos Correios, tornando a entrega mais rápida.
	(iii) A vantagem competitiva dos Correios em relação aos seus clientes é a utilização do sistema WMS que permite a gestão completa do armazém e a integração de sistemas com os <i>marketplaces</i> .
	(iv) Os principais canais de venda utilizados pelos varejistas virtuais são site próprio e <i>marketplaces</i> e a distribuição das mercadorias é realizada, para a maioria das clientes, pelos Correios, apenas para empresas que vendem mercadorias acima de 30 kg, contrata-se transportadora.

Fonte: Elaboração própria

Os resultados corroboram, conforme identificado na pesquisa bibliográfica sobre alguns dos aspectos citados por Bond (2015) que as atividades logísticas que são realizadas nos armazéns de e-fulfillment e as suas melhores práticas provocam competições para se obter vantagens competitivas. Adicionalmente, Isac (2014) apresenta que existem vantagens em utilizar o serviço de e-fulfillment para o gerenciamento das mercadorias vendidas no comércio eletrônico.

CATEGORIA 2 – VARIÁVEIS PARA OS MICROS E PEQUENOS EMPRESÁRIOS: CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO DE E-FULFILLMENT

A segunda categoria procurou identificar quais os fatores foram analisados no momento de decidir sobre a terceirização das atividades logísticas, os riscos desta terceirização, e como essas atividades são vistas em termos de custos nas operações.

Por fim, a categoria buscou verificar os desafios do e-commerce.

Quanto à identificação de quais fatores foram analisados antes da decisão em terceirizar as atividades logísticas, os clientes relataram diversas razões, porém o item preço foi citado por todos os entrevistados. Segundo o entrevistado “B” “valores são itens importantes para a nossa decisão, não podemos repassar para os clientes, a ideia é obter vantagem”. O entrevistado “A” relata também a qualidade dos serviços e infraestrutura adequada para a realização dos serviços. Para o entrevistado “D”, existe o fato de não querer ter trabalho com o controle de estoque e processos envolvidos, como também, ele verificou que o serviço apresentava uma tabela de valores diferenciadas, fatos que minimizavam o “estresse da gestão”.

Outros aspectos mencionados que foram decisivos para a terceirização das atividades logísticas dizem respeito à falta de local para armazenagem dos produtos, além da liberação de algumas atividades que após o contrato com os Correios não precisam mais ser realizadas pela loja virtual e será de responsabilidade do operador logístico. De acordo com o entrevistado “E” “consideramos as atividades logísticas muito complexa e um tanto cara para a nossa empresa gerenciar e, além disso, decidimos terceirizar porque não tínhamos local específico para armazenagem, ficou mais barato o contrato do e-fulfillment do que pagar aluguel”.

As falas dos clientes reforçam o relato do Gestor quando cita como benefícios do serviço de e-fulfillment a cobrança simplificada por item armazenado e pedido cumprido, o acesso às tarifas e condições exclusivas para operações de logística integrada e ainda, os custos operacionais como armazenagem, mão de obra, aluguel e embalagem transferidos para os Correios. A redução de custos foi um fator muito evidenciado pelos autores Merino e Rodriguez (2007), Kremic et al. (2006) e Cáneez et al. (2000) como sendo o principal motivo para o outsourcing.

Além disso, os relatos dos entrevistados (clientes e gestor) ratificam a Teoria da Economia do Custo de Transação (ECT) ao afirmar que o processo decisório da terceirização logística se apóia no fator custos. A decisão da contratação objetivou a redução de custos logísticos e a liberação destes para outras áreas da empresa. Adicionalmente, Schoenherr (2010) afirma que os processos com alto custo e que requerem altos investimentos têm maior propensão à terceirização (SCHOENHERR, 2010). Para Kremic et al. (2006) a decisão em terceirizar a logística está estruturada em cinco fatores: estratégia, custo, característica dos procedimentos, espaço e operadores logísticos. O Quadro 2 apresenta a análise comparativa do estudo de caso para cada fator de decisão ratificando a proposta sugerida por Kremic et al (2006).

Quadro 2 – Análise comparativa do estudo de caso com a teoria de Kremic et al. (2006).

Fator	Considerações da Teoria	Considerações dos Clientes
Estratégia	Competência central Acesso a recursos Risco estratégico	(i) As empresas terceirizaram as suas atividades logísticas para poderem focar em suas competências centrais. (ii) Os clientes consideraram importante o Correios Log+ oferecerem o sistema WMS que permite a gestão completa do armazém e a integração de sistemas. (iii) Os empresários do <i>e-commerce</i> consideram que os maiores riscos envolvidos na terceirização são: baixo desempenho do operador logístico e dependência em relação a estes. Os varejistas virtuais têm consciência dos riscos que envolvem a terceirização e tentam minimizá-los selecionando com critérios.
Custos	Custos logísticos Investimento em ativos	(i) De acordo com os entrevistados, os maiores benefícios são: redução dos custos logísticos, diminuição dos investimentos, transferência de recursos para outras atividades e substituição dos custos fixos por variáveis. (ii) Após a contratação do Correios Log+, os clientes relataram a diminuição da necessidade de investimentos.
Características do Processo	Geração de valor Desempenho Qualidade Risco operacional	(i) Para os clientes do Correios Log+ as suas atividades logísticas apresentarão um melhor desempenho após a contratação. (ii) Os entrevistados relataram que as suas atividades estão sendo realizadas com maior velocidade. (iii) Foi identificado pelos varejistas virtuais que a qualidade dos serviços aumentou, após a terceirização do <i>doe-fulfillment</i> (iv) Com a terceirização, os clientes acreditam que os riscos são diluídos entre eles e o operador logístico.
Ambiente	Ambiente político interno	(i) As empresas de <i>e-commerce</i> que decidiram terceirizar as suas atividades logísticas acreditam que exista melhoria no desempenho e gerenciamento
Operadores Logísticos	Cobertura geográfica Experiência dos operadores no mercado Imagem	(i) Os Clientes decidiram contratar os serviços dos Correios pela sua capilaridade (ii) Para os entrevistados os Correios possuem uma boa experiência em logística integrada em comparação aos outros operadores do mercado (iii) Um bom desempenho operacional contribui para a boa imagem do comércio virtual

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao desafio de cada negócio, muitos entrevistados declararam que o maior desafio está relacionado na melhoria das atividades logísticas aliadas a preço e prazo de entrega. O entrevistado “A” relatou que o principal desafio deles é ter diferencial em relação a outras lojas virtuais, conhecer o perfil de seus clientes e atender as suas

expectativas, para alcançar fidelidade cliente-loja.

Para o cliente “C”, o maior desafio deles é a integração logística e melhoraria do prazo de entrega. Já para o cliente “D”, o frete é o maior desafio: “para ter sucesso no comércio eletrônico, os obstáculos são muitos. Acredito que seja quase impossível

uma loja virtual ter sucesso sem ter as operações logísticas bem realizadas".

Os resultados convergem com a argumentação de Silva (2000) que identifica que um planejamento adequado das atividades logísticas possibilita a entrega rápida e com baixo custo, produzindo confiança e satisfação dos clientes em relação a empresa de comércio eletrônico.

No que se refere a percepção da logística os clientes, em geral, compartilham da mesma ideia, de que o custo nas atividades logísticas é alto, porém é de grande importância. Para o entrevistado "A" "o custo é alto, mas é extremamente necessário, o cliente do e-commerce tem pressa, dessa forma a parte da logística tem que ser eficiente".

Os relatos dos entrevistados ratificam a teoria de Bowersox e Closs (2007) e Leite (2003) em relação ao potencial competitivo. Os autores afirmam que para se diferenciarem no mercado com competição acirrada, as organizações devem focar na competência logística, mesmo considerando os custos logísticos altos. E que a qualidade da operação logística entregue gera satisfação e os clientes podem se tornarem fiéis ao negócio.

Por fim, investigaram-se quais seriam os principais riscos da terceirização, percebidos pelos clientes. Em geral, os clientes acreditam que existam riscos, porém as vantagens obtidas fazem a diferença no negócio. Foi observado que existe certa confiança no operador logístico contratado por já ter uma vasta experiência no mercado. Tal afirmação pode ser observada com a fala do cliente "A" "Eu enxergo um grande risco quando a empresa terceirizada não domina o assunto, se for muito despreparada, fora isso não vejo riscos tão graves, por isso é importante escolher bem o operador antes de fechar o contrato".

Adicionalmente, o cliente "F" relata o impacto em relação a imagem do negócio como risco da terceirização.

A terceirização possui vantagens e desvantagens. É boa para diminuir alguns custos, reduzir atividades e pessoal dentro da empresa, entre outros. E como desvantagem, podemos considerar aqui como risco, se a empresa não fornecer dados suficientes da operação de nossos produtos e se o serviço for ineficiente. Provocar atrasos nas entregas afeta diretamente a reputação da nossa loja.

Contudo, alguns clientes (D e E) acreditam que não existe risco na terceirização, pois contrataram um operador logístico conhecido e com experiência no trabalho.

Diante dos resultados, verifica-se que os relatos dos clientes corroboram com a proposta de Kremic et al. (2006) ao afirmar que os motivos da decisão em terceirizar as atividades logísticas estão relacionados aos

riscos e vantagens, e que para isso são analisados os fatores de estratégia, custo, característico do processo, ambiente e operadores logísticos.

O quadro 3 resume os principais resultados da Categoria 2.

Quadro 3 - Principais resultados na Categoria 2.

CATEGORIA 2	(i) Os clientes consideraram como variáveis importantes ao optarem em contratar o serviço de <i>e-fulfillment</i> : preço, nível de serviço, velocidade na entrega, tecnologia, infraestrutura, competência do operador logístico e localização do armazém (proximidade com os consumidores).
	(ii) o principal desafio do <i>e-commerce</i> está relacionado à melhoria nas atividades logísticas, preço e o prazo de entrega ao consumidor.
	(iii) os custos logísticos são considerados altos, porém são fundamentais para o mercado competitivo, pois a qualidade na operação logística gera satisfação e fidelização dos clientes.
	(iv) existem riscos em terceirizar as atividades logísticas, porém as vantagens obtidas fazem a diferença no negócio. É essencial escolher bem o operador logístico e avaliar o nível de eficiência e qualidade antes de fechar o contrato.

Fonte: Elaboração própria

CATEGORIA 3 – MENSURAÇÃO DO TRADE-OFF ENTRE A ADOÇÃO DO E-FULFILLMENT NO QUE TANGE AOS ENCARGOS SOCIAIS, PAGAMENTO DE SALÁRIOS E MANUTENÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA

A terceira categoria teve o objetivo de verificar se após o contrato do e-fulfillment houve redução de custos com encargos sociais (INSS, FGTS, PIS/PASEP) e número de funcionários, além de variação no lucro e preço final do produto.

A maioria dos clientes afirmaram que tiveram alterações relacionadas aos custos com encargos sociais, por diversos motivos, deixaram de pagar aluguel porque as

mercadorias estão no armazém do operador logístico e por consequência, não é mais necessária a mão de obra. O cliente “A” citou: "tivemos redução de alguns custos, os que envolvem mão de obra, espaço físico, aluguel e alguns impostos. Vamos considerar que tenha sido de 20% a 30%".

Para o cliente “B”, houve economia com a utilização do software dos Correios e de contratação de pessoal extra na Black Friday e fim de ano, com redução de 30%. O cliente “E” afirmou que os impostos foram reduzidos, houve redução de funcionários no estoque, os quais preparavam a

embalagem das mercadorias e despachava nos Correios. O cliente “C” disse que não verificou redução de impostos, pois apenas 15% dos seus produtos estão no contrato do e-fulfillment.

Quanto a alteração da quantidade de mão de obra após a implantação do serviço e-fulfillment e a destinação destes, foi verificada redução para a maioria dos clientes, alguns relataram que tiveram que dispensar funcionários porque não teria outra destinação para eles e os demais alocaram a mão de obra em atividades administrativas.

Em relação a investigação sobre a variação do lucro após a contratação do serviço de e-fulfillment o cliente “C” relatou que devido à falta de informações, por parte do operador logístico, a sua empresa não tem condições de precisar se ocorreu variação no lucro. Já para os clientes “A” e “B” houve aumento na margem de lucro devido a redução dos gastos operacional na sua empresa. Para o cliente “D” o aumento do lucro foi devido a menos gastos com postagens, já que o e-fulfillment oferece preços diferenciados; e, para o cliente “E” se deve ao aumento das vendas e diminuição de diversos custos.

Ademais, quanto o comportamento do preço após a terceirização, apenas um cliente (C) relatou que os preços de suas mercadorias não foram alterados e que não existia a intenção de alterá-lo em curto prazo. O cliente “A” e “B” alteraram seus preços, sendo que para o cliente “B”, a justificativa se deu para ser competitivo no mercado e o fato de ter diminuído alguns custos, proporcionou a diminuição do preço. Para o cliente “D” a diminuição de alguns custos se deu devido a promoções com maior frequência da empresa. Por fim, o cliente “E” alterou os preços para o público específico do estado de São Paulo: “O mercado do comércio eletrônico é muito competitivo, reduzimos para aumentar a competitividade, a contratação do serviço do e-fulfillment nos proporcionou essa alteração”.

Por fim, quanto aos ganhos com a contratação do e-fulfillment, O cliente “A” relatou ganhos consideráveis, sendo principal a redução de alguns custos, como o de aluguel, equipamentos, impostos, segurança e mão de obra. O cliente “B” verificou, o aumento da eficiência: “acho que foi o aumento da nossa eficiência, os processos logísticos são muito especializados e o operador já possui expertise. Um ganho também é eliminar

essas atividades que não estão relacionadas com vendas”.

Para o cliente “C”, além da liberação de espaço do seu escritório, a tranquilidade com a segurança de sua carga foi o maior ganho obtido com a contratação do e-fulfillment. O cliente “D” relata o fator comodidade, no sentido de “economia com esforços”. O cliente “E” relatou a vantagem de não precisar mais de um local para armazenar os produtos: “podemos trabalhar

de casa e a diminuição do valor de postagem”. Por fim, o cliente “F” relata: “Posso dizer que foi o tempo ganho para focar nas vendas, em pesquisas, no negócio mesmo, e uma pequena redução no prazo de envio, para casos específicos”.

O Quadro 4 sintetiza os principais resultados da terceira categoria.

Quadro 4 - Principais resultados na Categoria 3.

CATEGORIA 3	(i) a contratação do <i>e-fulfillment</i> provocou diminuições de custos com encargos sociais;
	(ii) o <i>e-fulfillment</i> proporciona redução do número de funcionários ou alocação destes para outras áreas;
	(iii) o preço reage positivamente após a terceirização;
	(iv) As maiores vantagens com o <i>e-fulfillment</i> estão liberação de espaço, segurança da carga, economia de esforços, tempo para focar no negócio e redução no prazo.

Fonte: Elaboração própria

Dentre os achados dessa categoria, alguns resultados corroboram com a literatura. Schoenherr (2010) relata que o objetivo da terceirização é a redução de gastos com as atividades e a troca de recursos para outras operações; o modelo de Mann (1990) considera que as atividades do e-fulfillment realizadas por um operador logístico possibilita menos investimentos nas empresas, considerando que os custos logísticos são altos e dessa forma, pode ser compartilhados com outros clientes do operador; e, Correios (2017) afirma que

o serviço prestado no e-fulfillment reduz o número de funcionários na área operacional e de gestão e que um dos benefícios da terceirização é a otimização dos processos logísticos e foco no negócio.

CATEGORIA 4 – VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DE E-FULFILLMENT PARA AS EMPRESAS

A quarta categoria verificou o comportamento do prazo de entrega, o aumento da quantidade de clientes e se houve liberação de recursos para outras atividades após o início da operação do e-fulfillment. Além disso, analisou-se se as

mercadorias comercializadas possuem alto índice de logística reversa e se o lojista virtual realizou pesquisa de satisfação após a contratação do serviço de e-fulfillment.

Apenas o cliente “A” informou que não houve alteração no prazo de entrega. De acordo com os relatos de dois clientes, houve uma piora na entrega de suas mercadorias, a expectativa era de melhora, porém não ocorreu. Cliente “C”: “não tivemos melhora, o que esperávamos era isso, mas por incrível que pareça piorou. Temos essa sensação de piora mais nos períodos de muitas vendas, recebemos algumas reclamações”. O cliente “F” descreveu que em alguns casos foi muito bom, apresentando redução, porém em algumas situações está muito ruim e com muitos atrasos.

O cliente “B” notou melhora no prazo de entrega “gostaria que o prazo fosse menor, sempre vamos querer um prazo mais curto”. Adicionalmente, o cliente “D” relatou que está satisfeito com o prazo de entrega e os seus clientes também: “Houve uma melhora, tivemos uma pequena redução no prazo da entrega, temos clientes satisfeitos e nós também estamos até o momento”. No mesmo sentido o cliente “F” descreve: “Na média, o tempo de entrega está menor, os clientes estão recebendo as mercadorias em

menor tempo, não temos recebidos reclamações”.

Adicionalmente, quanto a logística reversa, foi investigado se os produtos comercializados pelos clientes possuíam alto índice de devolução. Todos os clientes informaram que a venda de seus produtos não realiza logística reversa com muita frequência: “Temos baixo índice de devolução, os que existem são porque o cliente comprou o produto errado. Não prestou a atenção nos detalhes” (cliente “F”). Segundo Guojing e Ciping (2010), a logística reversa tem influência direta na qualidade operacional da empresa e esta atividade deve ser realizada de forma eficiente para que o cliente volte a comprar na mesma empresa.

Quanto a satisfação após a contratação do serviço de e-fulfillment, o cliente “C” informou que não realizou, acha que os seus clientes não possuem dados suficientes para avaliá-los. O cliente “E” ainda não realizou, porém acredita que a pesquisa de satisfação é essencial e estão planejando realizar em breve.

Os demais clientes relataram que já mediram o desempenho de seus serviços e a qualidade de seus produtos. O cliente “A” informou que considera importante a

avaliação de seus clientes e que no site deles existe um espaço para avaliações, reclamações e sugestões, bem como, se o serviço atende os desejos dos clientes e pontos a melhorar. O cliente “B” faz o monitoramento do desempenho de sua empresa através dos comentários nas redes sociais e sites específicos de reclamações. O cliente “C” utiliza os resultados das avaliações para definir se as estratégias da empresa estão corretas e verificar a qualidade dos produtos e serviços, desempenho do site, prazo de entrega, formas de pagamentos, entre outros. De formas semelhante, o cliente “F” também verifica as avaliações para estratégias. Ballou (2001) define que o desempenho satisfatório dos serviços das organizações pode ser alcançado, a partir das avaliações de seus clientes e que é preciso definir níveis de desempenho que resulte no que o cliente deseja.

Em relação ao aumento do número de clientes após a realização do contrato, apenas o cliente “C” informou que não obteve nenhuma alteração na quantidade de clientes. O cliente “E” não soube precisar se ocorreu variação. O cliente “A” acredita que o aumento da quantidade dos clientes está relacionado ao fato de sua empresa estar mais concentrada em aumentar as vendas, após o contrato com o e-fulfillment: “os

nossos clientes têm aumentado, porém não sei dizer se é reflexo da contratação do serviço, a realidade é que estão crescendo os números da quantidade de clientes. Nos tornamos mais eficientes, estamos mais concentrados em aumentar as nossas vendas”. O cliente “B” respondeu que aumentou 15% dos seus clientes. Os clientes “D” e “E” também informaram crescimento de seus clientes. O cliente “D” relatou melhoria e aumento dos clientes: “Sim, ganhamos mais clientes, pode ser consequência na melhoria dos serviços que estamos entregando, posso dizer que foi em torno de 40%.

Para o gestor, foi perguntado como tem sido a procura pelo serviço do e-fulfillment dos Correios. Foi mencionado que a procura é crescente, a consultora de logística acredita que seja pelo aumento do comércio eletrônico no Brasil e pelo fato do serviço ser direcionado para os micros e pequenos empresários, e não possuir cota mínima. Outro fator importante que tem ajudado na procura do serviço é a mídia espontânea: “existem vários feedbacks positivos de clientes nas redes sociais”.

Segundo Leite (2003) para fidelização dos clientes é necessário agregar valor, com o oferecimento de rapidez e confiabilidade nas entregas, estoque disponível e pós-

venda. O autor declara que o transporte e a entrega dos bens e produtos vendidos pelo comércio eletrônico são realizados por empresas terceirizadas e especializadas no negócio. Silva (2000) afirma que o serviço de logística eficiente gera confiança e satisfação do cliente em relação ao comércio eletrônico.

O relato do gestor corrobora com a teoria de Bayles (2001) ao reconhecer que os empresários do comércio eletrônico passaram a considerar a importância do e-fulfillment há pouco tempo, pois no passado a preocupação maior era marketing. Além disso, o crescimento da importância do e-fulfillment para o comércio eletrônico deve-se, principalmente, pelas características próprias desta modalidade de comércio que fazem com que os procedimentos logísticos se transformem em vantagem competitiva (BAYLES, 2001).

Por fim, sobre a liberação de recursos das lojas virtuais para outras atividades exercidas pela empresa, após o contrato das atividades logísticas firmado com os Correios, verificou-se que as empresas que tinham reduzido os seus funcionários ou nem chegaram a contratar pelo fato das atividades serem executadas pelos Correios, informaram que liberaram os seus recursos para outras atividades. Apenas o cliente “F”

declarou não ter investido em outras atividades. Os recursos financeiros foram investidos em diversas áreas, de acordo com o negócio de cada empresa. O cliente “A” preferiu investir em marketing e na melhoria do site de vendas. O cliente “D” seguiu a mesma estratégia do cliente “A”: “Está ocorrendo um investimento maior em tecnologia, o nosso objetivo em curto prazo é um portal mais moderno, com facilidade de uso e com segurança para os nossos clientes”. O cliente “C” aumentou o mix de produtos e melhorou a estrutura do Home Office. O cliente “E” priorizou o aumento na divulgação de seus produtos nas redes sociais e da empresa. Eulália, Bremer e Pires (2009) afirmam que a empresa que decide terceirizar as atividades logísticas consegue liberar recursos para outras atividades que oferecem ao negócio vantagem competitiva.

Os principais resultados dessa categoria são mostrados nos Quadro 5.

Quadro 5 - Principais resultados na Categoria 4.

CATEGORIA 4	(i) O serviço do <i>e-fulfillment</i> provoca melhora no prazo de entrega.
	(ii) Os clientes consideram importante a avaliação de seus clients.
	(iii) Ocorreu aumento de clientes por alguns motivos, como: a empresa está mais concentrada nos negócios e melhora na entrega
	(iv) ocorreu liberação de recursos para diversas áreas da empresa

Fonte: Elaboração própria

Dentre os principais resultados dessa categoria, destacam-se: (i) o *e-fulfillment* melhora o prazo de entrega; (ii) em geral, os produtos comercializados no *e-fulfillment* não utilizam a logística reversa; (iv) os clientes consideram a pesquisa de satisfação essencial para a definição das estratégias do negócio; (v) o aumento das vendas após a contratação do *e-fulfillment* está relacionada a empresa possuir mais tempo disponível para focar no negócio; e, (vi) o aumento da procura do *e-fulfillment* está relacionada ao aumento do comércio eletrônico no Brasil e de não possuir a exigência de uma cota mínima para contratação.

CATEGORIA 5 – BUROCRACIA FISCAL E CONTÁBIL

A quinta categoria investigou quais seriam as atividades que os clientes do serviço de *e-fulfillment* não precisam mais ser realizadas após o contrato com os Correios e sobre legislação aos produtos comercializados. Verificou também aspectos

da emissão da nota fiscal e se os clientes poderiam relatar a ocorrência de problemas operacionais.

Sobre as atividades que não precisam mais ser realizadas após a contratação do *e-fulfillment*, muitos clientes disseram que não existe mais necessidade de executar algumas operações. Para o cliente “A” por não precisar executar algumas atividades, sobrou tempo para solucionar outras questões: “são várias as atividades que não precisamos mais realizar no nosso negócio, por exemplo: armazenar as mercadorias, embalar os produtos para entrega, fazer etiquetas e despachar. Facilitou bastante o nosso dia-a-dia. Essa parte tomava bastante tempo, agora podemos resolver outros problemas”. O cliente “B” relatou que como o contrato com os Correios englobam as atividades logísticas, gestão do estoque, embalagem e despacho, para eles só é necessário entregar as mercadorias no armazém.

Para o cliente “C”, mesmo tendo uma pequena parcela de seus produtos no contrato do *e-fulfillment*, já não precisa mais executar algumas atividades, o que facilita o trabalho. O cliente “D” relatou que as atividades de controle dos produtos, embalagem, postagem e ida às agências dos Correios para a postagem das mercadorias,

não são mais realizadas por eles. Para o cliente “F”: "a postagem dos produtos diretamente nos Correios não fazemos mais, apenas deixamos os produtos no armazém, e como eles ficam lá não precisamos embalar também".

Quanto a legislação específica para armazenagem e o serviço de e-fulfillment dos Correios, nenhum dos seis entrevistados precisa de locais específicos para armazenar os seus produtos. De acordo com o gestor entrevistado o serviço do e-fulfillment ainda não oferece licença para todos os produtos, como por exemplo, para medicamento.

Adicionalmente, sobre a emissão da nota fiscal, de acordo com as descrições dos clientes, chegou-se à conclusão de que todos os clientes operam da mesma forma. Os pedidos e as notas fiscais tramitam via integração, sistema ERP (Enterprise Resource Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial).

Por fim, foi questionado se os clientes tiveram algum problema operacional com o serviço do e-fulfillment. Os clientes não relataram problemas sérios operacionais, apenas alguns ajustes no sistema e atraso na entrega. De acordo com o cliente “A”, no início de suas operações enfrentaram problemas na emissão da nota fiscal, na

integração dos sistemas dos Correios com a empresa; e, atualmente, ocorrem alguns atrasos. O cliente “D” relatou problemas como mercadoria extraviada e atraso na entrega. O cliente “C” e “B” relataram ajustes no começo das operações, por ser um serviço novo dos Correios, sem nenhuma ocorrência grave. Já o cliente “E” relatou que todas as dúvidas foram prontamente respondidas pela equipe dos Correios. Por fim, o cliente “F” relatou problemas: “o e-fulfillment deixou de expedir os produtos no prazo estabelecido. A mercadoria ficou parada em algum ponto do país, demorando muito para chegar ao consumidor. Por conta disso, muitas vendas foram canceladas e o produto entregue mesmo assim, muito tempo depois, gerando prejuízo”.

O quadro 6 apresenta os principais resultados dessa categoria.

Quadro 6 - Principais resultados na Categoria 5.

CATEGORIA 5	(i) O controle dos produtos, embalagem, postagem e ida às agências dos Correios estão entre as atividades que não precisam mais ser realizadas.
	(ii) nenhum cliente armazena produtos que precisam de uma legislação específica
	(iii) o fluxo fiscal ocorre de maneira integrada entre o operador logístico e a loja virtual
	(iv) alguns problemas operacionais ocorridos devem-se ao fato de ajustes iniciais, além destes ocorreram atraso na entrega e extravio de mercadoria

Fonte: Elaboração própria

Destaca-se ainda que as algumas atividades logísticas não precisam ser mais realizadas pelos varejistas virtuais, pois estão

contempladas no contrato com os Correios; os Correios não oferecem licença de armazenagem para todos os produtos; e foram necessários alguns ajustes operacionais no início das atividades com os Correios.

CATEGORIA 6 – COMPARAÇÃO DO SERVIÇO DOS CORREIOS COM OS CONCORRENTES

Por fim, a sexta categoria verificou se, antes de contratar o serviço de e-fulfillment dos Correios, os clientes realizaram pesquisa com os concorrentes, o motivo de declinar do contrato com estas empresas e quais os fatores decisivos para escolher os Correios. Foi solicitado também que os entrevistados falassem sobre as habilidades técnicas e recursos dos Correios sobre a prestação do serviço.

Três clientes informaram que não foi realizada nenhuma pesquisa para a escolha do operador logístico. O cliente “C” disse que: "Não pesquisamos porque temos os Correios como um operador logístico ideal para os produtos mais leves (3 a 5kg) e outras transportadoras são mais eficientes para objetos mais pesados". O cliente “D” resolveu não pesquisar a concorrência pelo fato do contrato dos Correios não exigir uma cota mínima de vendas. O cliente “E” ouviu a experiência de alguns empresários em relação ao serviço de outros operadores

logísticos, recebeu o retorno que os preços oferecidos eram praticamente os mesmos, e a decisão de continuar com os Correios foi devido que já conheciam o servidor do operador, com outros contratos. O cliente “F” realizou algumas pesquisas: "No mercado livre os preços eram idênticos e na Fedex eram os mesmos sistemas e custos operacionais semelhantes".

Quanto investigar os motivos pelos quais as empresas declinaram de contratar os concorrentes dos Correios foram: necessidade de envio menores e leves com custos de envio pouco abaixo dos concorrentes, satisfação com os serviços já prestados, know-how do operador, promessa de agilidade e capilaridade da empresa. De acordo com o cliente “B” "os Correios está presente em muitas cidades que outros operadores não estão; como vendemos para todo o Brasil, isso é muito importante para nós".

Ademais, a opinião dos clientes sobre as habilidades técnicas e recursos dos Correios na prestação do serviço e-fulfillment, o cliente “F” disse que as habilidades técnicas são consideradas péssimas. Essa definição é pela falta de compromisso com o prazo, em muitos casos esse problema está ocorrendo, por exemplo, no centro de distribuição. O cliente “A” acrescenta: "considero razoável,

é preciso uma melhora no prazo de entrega dos produtos". O cliente "B" relata o serviço bom, a estrutura do armazém boa, os recursos diversificados e funcionários prestativos.

Em relação a estrutura do armazém, o cliente "E" relata que é muito boa, e acredita que dos concorrentes não seja do mesmo nível. O cliente "C" considera algumas vantagens no serviço, porém está avaliando a continuidade com o e-fulfillment, pois teve alguns problemas de postagem de objetos e atrasos, sem um esclarecimento claro do Correio. Para o cliente "D", o Correio é uma empresa antiga

Destaca-se que os clientes escolheram os Correios por considerarem ideal para comercializar produtos mais leves e não exigir uma cota mínima de vendas; declinaram com os concorrentes por estarem satisfeitos com os serviços já prestados pelos Correios, o seu know-how e capilaridade da empresa; e, os clientes consideram a estrutura do armazém boa, superior aos dos concorrentes.

PRINCIPAIS RESULTADOS DAS CATEGORIAS

Com o intuito de agrupar os principais achados da pesquisa, foi elaborado o Quadro8.

na área de logística e com vasta experiência, assim o cliente considera que eles possuem habilidades técnicas e recursos para o serviço.

O Quadro 7 apresenta os principais resultados dessa categoria.

Quadro 7 - Principais resultados na Categoria 6.

CATEGORIA 6	(i) A maioria dos clientes do <i>e-fulfillment</i> não realizaram pesquisa com os concorrentes dos Correios e os motivos para fecharem o contrato são: os Correios é um operador logístico ideal para os produtos mais leves, custo de envio abaixo dos concorrentes, satisfação com os serviços já prestados, <i>know-how</i> do operador, promessa de agilidade e capilaridade da empresa.
	(ii) as habilidades técnicas dos Correios são consideradas boas, pois é um operador que possui bastante experiência

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8 – Principais Resultados das Categorias.

PRINCIPAIS RESULTADOS		
CATEGORIAS	1	i. O de <i>e-fulfillment</i> compreende a armazenagem, atendimento do pedido, transporte, distribuição e logística reversa; ii. O <i>e-fulfillment</i> proporciona as vantagens de não necessidade de local para armazenagem e de funcionários, despreocupação com embalagem dos produtos; iii. Vantagem competitiva a empresas que utilizam a tecnologia <i>e-fulfillment</i> .
	2	i. Benefícios do <i>e-fulfillment</i> : cobrança simplificada por item armazenado e pedido cumprido, acesso às tarifas e condições exclusivas para operações de logística integrada, custos operacionais como armazenagem, mão de obra, aluguel e embalagem transferidos para os Correios; ii. Principais desafios do comércio eletrônico: priorizar a integração logística, melhorar o prazo de entrega, o preço do frete, e o custo alto com o comércio eletrônico.
	3	i. O <i>e-fulfillment</i> diminui custos com encargos sociais e proporciona redução no número de funcionários ou alocação destes para outras áreas.
	4	i. O <i>e-fulfillment</i> melhora o prazo de entrega; ii. Em geral os produtos comercializados no <i>e-fulfillment</i> não utilizam a logística reversa; iii. Importância da pesquisa de satisfação junto aos clientes e aumento das vendas, após a contratação do <i>e-fulfillment</i> , está relacionada ao fato da empresa possuir mais tempo disponível para focar no seu negócio.
	5	i. Facilidade com algumas atividades logísticas que não precisam mais ser realizadas pelos varejistas virtuais; ii. Ajustes operacionais junto aos clientes.
	6	i. Preferência dos clientes pelos Correios: não exigir uma cota mínima de vendas; ii. Satisfação dos clientes com os serviços dos Correios; iii. Boa estrutura de armazenagem dos Correios, comparada a concorrentes.

Fonte: Elaboração própria

Da primeira categoria destaca-se que o contrato do serviço de *e-fulfillment* engloba as atividades de armazenagem, atendimento do pedido, transporte, distribuição e logística reversa. Os clientes afirmam que o comércio eletrônico que conseguir realizar as atividades de gestão de estoques, picking, packing, faturamento e entrega do pedido com eficiência obterá vantagem competitiva. E, os clientes consideram o *e-fulfillment* importante para o e-commerce, como as vantagens: não necessidade de

local para armazenar o estoque, não necessidade de funcionários para gestão, não precisam se preocupar com a embalagem e os produtos já estão nas instalações dos Correios, o que torna a entrega mais rápida.

Na segunda categoria foi possível analisar os fatores que influenciaram na decisão em terceirizar as atividades logísticas e os riscos. Os benefícios do *e-fulfillment* estão na cobrança simplificada por item

armazenado e pedido cumprido, acesso às tarifas e condições exclusivas para operações de logística integrada, custos operacionais como armazenagem, mão de obra, aluguel e embalagem transferidos para os Correios. Além disso, os principais desafios do comércio eletrônico identificados estão a priorizar a integração logística, melhorar o prazo de entrega, o preço do frete, e o custo alto com o comércio eletrônico.

A terceira categoria verificou que a contratação do e-fulfillment provocou diminuições de custos com encargos sociais e proporcionou redução no número de funcionários ou alocação destes para outras áreas, além de que o preço reage positivamente após a terceirização.

Na quarta categoria foi identificado que o e-fulfillment melhora o prazo de entrega e que, em geral, os produtos comercializados no e-fulfillment não utilizam a logística reversa. A maioria dos clientes considera a pesquisa de satisfação essencial para a definição das estratégias do seu negócio e o aumento das vendas, após a contratação do e-fulfillment, está relacionada ao fato da empresa possuir mais tempo disponível para focar no seu negócio. Um fato interessante é que tem ocorrido aumento na procura do serviço do e-fulfillment e está relacionado

ao aumento do comércio eletrônico no Brasil e pelo fato dos Correios não exigir uma cota mínima para contratação.

A quinta categoria constatou que algumas atividades logísticas não precisam mais ser realizadas pelos varejistas virtuais, pois estão contempladas no contrato com os Correios. Para produtos que necessitem de alguma legislação específica, os Correios ainda não oferecem licença de armazenagem. Para a maioria dos clientes, foram necessários alguns ajustes operacionais no início das atividades com os Correios.

Por fim, a sexta categoria identificou que os clientes escolheram os Correios por considerarem empresa ideal para comercializar produtos mais leves e não exigir uma cota mínima de vendas. Em relação aos concorrentes, os entrevistados relataram que estavam satisfeitos com os serviços já prestados pelos Correios, o seu know-how e capilaridade da empresa. Além disso, os clientes consideram a estrutura do armazém dos Correios boa, superior aos dos concorrentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O e-fulfillment é o conjunto de operações e atividades que compreendem o recebimento do pedido até a entrega do produto para o

cliente final para alcançar o maior índice de satisfação possível. A sua prática tem relação direta com todas as operações logísticas e da cadeia de suprimentos. Seu desempenho pode ser decisivo para a fidelização dos clientes visto que um serviço de qualidade é um diferencial no mercado competitivo e exigente como o comércio eletrônico. A presente pesquisa permitiu verificar que os Correios oferecem solução de logística integrada nacional e internacional para operações logísticas completas quanto à armazenagem, atendimento de pedidos, separação, embalagem, integração com distribuição e logística reversa para pequenas e médias lojas virtuais brasileiras.

Diante dos dados e resultados obtidos com essa pesquisa, constata-se que dificilmente, um comércio eletrônico é bem-sucedido sem um serviço de e-fulfillment bem estruturado. Vários motivos levam as empresas a terceirizar o e-fulfillment, o mais comum é a intenção em concentrar os esforços na atividade principal. Diversas empresas estão surgindo com a proposta de terceirização logística, com o objetivo de reduzir os custos com a estrutura física, custos fixos, impostos e salários.

Essa pesquisa colabora para o aperfeiçoamento e evolução de estudos em

e-fulfillment, em virtude de ser uma área em desenvolvimento e cada vez mais adquire importância no mercado logístico, considerando, principalmente que existem poucas publicações científicas no Brasil, a respeito deste tema. Ademais, ao longo do estudo identificaram-se algumas lacunas de pesquisas:

- i. Realizar observações diretas em outros armazéns de e-fulfillment dos Correios e de outros operadores logísticos;
- ii. Entrevistar um número maior de clientes e consultores da empresa que contribuiria para corroborar com as informações adquiridas ou retificar resultados precipitados;
- iii. Pesquisar o serviço prestado pelos operadores logísticos privados para certificar os motivos para a terceirização das atividades logísticas virtuais;
- iv. Estudar a correlação entre o e-commerce e a terceirização das atividades logísticas;
- v. Quantificar qual o valor dos custos logísticos que foram economizados após a contratação do serviço de e-fulfillment;
- vi. Mapear e identificar todos os operadores logísticos existentes no Brasil;
- vii. Realizar um estudo do tipo levantamento ou survey, por meio de questionário fechado, junto aos clientes do serviço de e-fulfillment dos Correios sobre as vantagens e

benefícios em terceirizar as atividades logísticas, bem como realizar análises estatísticas robustas;

viii. Utilizar outros protocolos e critérios para a revisão sistemática da literatura;

ix. Estudar os temas logística reversa e armazenagem, bem como sistemas e tecnologias da informação relacionados ao e-fulfillment com mais detalhes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGATZ, N.A.H.; FLEISCHMANN, M.; VAN NUNEN, Jo AEE. E-fulfillment and multi-channel distribution—A review. **European journal of operational research**, v.187, n.2, p. 339-356, 2008.
- BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial. Bookman Editora, 2001
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa Portugal, 1977.
- BAYLES, D.L. **E-commerce logistics & Fulfillment: Delivering the Goods**. Upper Saddle River. Prentice Hall PTR, Prentice Hall, Inc. 2001.
- BOGUE, R.. Growth in e-commerce boosts innovation in the warehouse robot market. The **Industrial Robot**, v.43, n.6, p.583-587, 2016.
- BOND, J. Investing in information infrastructure, **Modern Materials Handling**, April 1, pp. 25-29, 2015.
- BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. J. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.5, n.11, p.121-136, 2011.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CÁNEZ, L. E. PLATTS, K. W., PROBERT, D. R. Developing a framework for make- or-buy decisions. **International Journal of Operations & Production Management**, v.20, n.11, p.1313-1330, 2000.
- CHOW, Wing S. The quest for e-fulfillment quality in supply chain. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v.21, n.3, p.319-328, 2004.
- CORREIOS. Correios Log+ Operação de e-fulfillment para o comércio eletrônico. <http://blog.correios.com.br/correioslog/>. Acesso em: Dez. 2017
- E-bit. **Relatório Webshoppers**, 2015/2016. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: jul.2017
- EULÁLIA, L.A.S.; BREMER, C.F.; PIRES, S.R.I. **Outsourcing estratégico como uma prática essencial para uma efetiva Supply Chain Management**, 2009.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, jul./ago., p.65-71, 1995.
- GUARNIERI, P. et al. WMS—Warehouse Management System: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa. **Production**, v. 16, n. 1, p. 126-139, 2006.
- GUOJING, X.; CIPING, J. **Strategic study on reverse logistics development based on ecommerce**. 2010 International Conference on Future Information Technology and Management Engineering. China.

ISAC, C. et al. E-fulfillment—a new challenge for electronic business. **Annals of the University of Petrosani, Economics**, v.14, n.1, p.121-128, 2014.

KREMIC, T.; TUKEL, O.; ROM, W. Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. **Supply Chain Management: an international journal**. Emerald Group Publishing Limited, v.11, n.6, p. 462-482, 2006.

LEE, H.L; WHANG, S. **Winning the Last Mile of E-commerce**. MIT Sloan Management Review. Summer, 2001.

LEITE P.R. **Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade**. São Paulo: Prentice Hall,2003.

LUMMUS, R.R.; VOKURKA, R.J. Making the right e-fulfillment decision. **Production and Inventory Management Journal**, v.43, p.50–55, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. et al. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANN, R.E. **E-fulfillment: The Critical Success Factor in E-commerce**. **Suplly Chain Mangement Review**, Global Supplement, Accenture, p. 21-24, Fall. 1999.

MERINO, F.; RODRÍGUEZ, D.R. **Business Services Outsourcing by manufacturing Firms**, in: Industrial and Corporate Change, v.16, n.6, p.1147-1173, 2007.

MUFFATTO, M.; PAYARO, A. Implementation of e-procurement and e-fulfillment processes: A comparison of cases in the motorcycle industry. **International Journal of Production Economics**, v.89, n.3, p.339-351, 2004.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

POIRER, J.; CLAPIER-VALLADON, S.. Histórias de vida. 1999.

SCHOENHERR, T. Outsourcing decisions in global supply chains: an exploratory multi-country survey. **International Journal of Production Research**, v.48, n.2, p.343- 78, 2010.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H.R. **A Economia da Informação: Como os princípios econômicos se aplicam à era da internet**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, L.G. E. P. O comércio eletrônico e a logística integrada. São Paulo: **Revista Tecnológica**, ano VI, n.56, p.42-49, 2000.

TARN, J. Michael et al. E-fulfillment: the strategy and operational requirements. **Logistics Information Management**, v.16, n.5, p.350-362, 2003.

XUE, Chaogai. Service capability evaluation of third party logistics enterprise in E-commerce environment. **Journal of Theoretical and Applied Information Technology**, v.49, n.1, p.161-168, 2013.

Contato

Ana Caroline Nascimento Leite

Servidora da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Mestre em Economia pela Universidade de Brasília.

E-mail: caroline_leite@yahoo.com.br

Patricia Guarnieri

Professora adjunta do curso de Administração da Universidade de Brasília (UnB). Professora e orientadora no Programa de Pós-Graduação em Agronegócio e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB). Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

E-mail: profpatriciunb@gmail.com

Amanda Cristina Gaban Filippi

Doutoranda em Agronegócio na Universidade Federal de Goiás (UFG). Mestre em Agronegócio na Universidade de Brasília (UnB). Professora do curso de Gestão do Agronegócio na Universidade de Brasília (UnB).

Email: amandagaban@hotmail.com
