

A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA PARA O COMÉRCIO ELETRÔNICO: UM ESTUDO DE CASO

THE IMPORTANCE OF LOGISTICS FOR E-COMMERCE: A CASE STUDY

Edeni Malta da Silva; André Mauro Santos de Espíndola²; Leonardo Rotha³; Maria Emilia Camargo⁴;
Vivian Oliveira Santos⁵; Guilherme Cunha Malafaia⁶

¹Programa de Pós-Graduação Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
edenimalta@hotmail.com.br

²Programa de Pós-Graduação Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
espindola.andre@gmail.com

³Programa de Pós-Graduação Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
lroth@ucs.br

⁴Programa de Pós-Graduação Administração - PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
kamargo@terra.com.br

⁵Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
oliveirasantos.vivian@gmail.com

⁶Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
gcmalafa@ucs.br

Resumo

O desenvolvimento tecnológico, principalmente de telecomunicações, possibilitou a expansão da Internet que, associado a redução dos preços dos equipamentos, impulsionou o crescimento do comércio eletrônico no mundo. Assim, essa expansão do comércio digital tem um componente físico importante e decisivo: a logística de entrega. A logística, portanto, é a materialização das transações eletrônicas associadas a movimentação de mercadorias/produtos. Nesse contexto, através de um estudo de caso, com a utilização de entrevistas semiestruturadas e análise SWOT, procurou-se identificar a importância da logística para o comércio eletrônico. A pesquisa foi realizada em uma cadeia varejista com atuação nas regiões Sul e Sudeste do Brasil e os resultados, por consequência, confirmaram que, dentre os atributos para o sucesso de uma operação de

comércio eletrônico, está a logística, sendo esta, parte determinante da cadeia de suprimentos e que, também, pode produzir efeitos sobre a marca e reforça a confiança entre os consumidores, contribuindo para o crescimento do e-commerce que, no Brasil, entre 2001 e 2011 obteve um crescimento de 2.881,81%.

Palavras-chave: Comércio eletrônico. Matriz SWOT. Logística.

Abstract

Technological developments, especially telecommunications, possible expansion of the Internet, coupled with the reduction in prices of equipment, drove the growth of electronic commerce in the world. Thus, this expansion of digital commerce has an important and decisive physical component: the logistics of delivery. Logistics, therefore, is the materialization of electronic transactions associated with the movement of goods / products. In this context, through a case study using semi-structured interviews and SWOT analysis, we sought to identify the importance of logistics for e-commerce. The research was conducted in a retail chain with operations in the South and Southeast regions of Brazil, and the results, therefore, confirmed that among the attributes for a successful e-commerce operation is logistics, this being a key determinant of the supply chain and that may also have an effect on the brand and builds confidence among consumers, contributing to the growth of e-commerce that in Brazil between 2001 and 2011 grew by 2881.81 %.

Key-words: E-commerce. SWOT Analysis. Logistics..

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da tecnologia da informação tem influenciado significativamente a forma como a sociedade contemporânea se relaciona, trabalha e consome. Todo este processo de transformação é denominado de terceira revolução ou revolução técnico-científica e teve sua origem após a segunda guerra mundial, atingindo sua maturidade entre as décadas de 70 e 80.

Neste contexto, os grandes grupos varejistas têm visto uma oportunidade para os seus negócios no comércio eletrônico. A princípio, estes grupos viam o *e-commerce* como uma ameaça, mas com o passar do tempo e com os resultados obtidos pelos pioneiros, este tipo de negócio mostrou que o *e-commerce* não é uma ameaça, e sim, uma grande oportunidade.

O sucesso do comércio eletrônico tem relação direta com o desenvolvimento tecnológico e com as facilidades para aquisição de quaisquer produtos, sendo os modais logísticos, o desenvolvimento tecnológico e o nível de segurança fundamentais para que se garanta a entrega dos produtos nos prazos marcados, com segurança e garantia de qualidade.

Assim, este artigo busca descrever, através da construção e análise de uma Matriz SWOT cenários relevantes da logística e sua relação na formação de vantagem competitiva, em um grupo varejista com atuação nas regiões sul e sudeste do Brasil destacando sua importância para o comércio eletrônico. O estudo, portanto, se desenvolveu através de revisão bibliográfica, uma contextualização do comércio eletrônico no mundo e no Brasil e de entrevistas semiestruturadas realizadas com um diretor de compras e logística e dois gerentes de áreas, a saber: gerente de comércio eletrônico e gerente de logística. Com base nas informações das entrevistas foi construída e analisada a Matriz SWOT tendo os resultados apurados caracterizado e demonstrado a importância da logística para o comércio eletrônico da empresa analisada, correspondendo, atualmente a 20% do seu faturamento anual e, também, a mais alta classificação no órgão de avaliação das lojas virtuais E-bit.

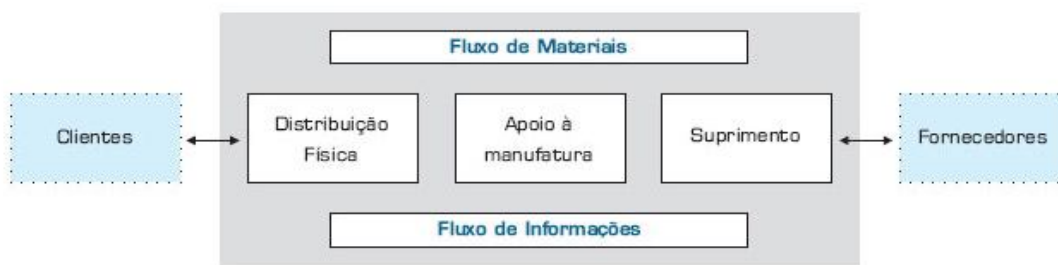
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A origem da logística, segundo Slack (1997), está relacionada com a segunda guerra mundial. Esse conflito tinha a atividade logística voltada para a movimentação e coordenação das tropas e armamento de munições. Já nas empresas, a logística se refere principalmente à movimentação e coordenação de produtos finais que, com a evolução dos processos produtivos, passa a destacar-se como importante atividade na cadeia de suprimentos.

Já Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), destacam que, em uma abordagem empresarial, a logística se concentra na preocupação com o serviço ao cliente, na administração dos transportes, na armazenagem estratégica, gestão de estoques, no uso da tecnologia de informação e no desenvolvimento de alianças com prestadores de serviço logístico.

Bowersox e Closs (2001, p. 20), recharacterizam a logística abordando-a como um processo de integração da cadeia de suprimentos (Figura 1) e por a consideram como agregadora de todas as atividades de transferência de informações e movimentação de produtos entre os participantes de uma cadeia de suprimentos. Essa cadeia está constituída de uma estrutura lógica que, para as empresas e seus fornecedores, ao trabalharem em conjunto, levam produtos, serviços e informações de maneira eficiente, aos consumidores finais. Os autores abordam ainda que, a logística, ao abranger a missão, os métodos e as estratégias necessárias para conduzir um processo integrado de uma cadeia de suprimentos, utiliza-se das práticas logísticas para a obtenção de vantagens competitivas.

Figura 1 – Logística Integradas



Fonte: Bowersox e Closs (2001, p. 40)

Assim, observa-se que através do compartilhamento das informações e pelo planejamento conjunto, aprimoram-se significativamente o nível de serviço oferecido ao cliente final, reconhecendo ainda que, a integração interna (entre as diversas áreas funcionais da empresa: marketing, logística, planejamento e controle da produção, etc.) por si só não é suficiente (VAN HOEK, 1998).

Wood (2004) amplia a contextualização das atividades logísticas ao subdividi-las em três grandes grupos: **atividades estratégicas** relacionadas às decisões e à gestão estratégica da própria empresa onde a função logística participa de decisões sobre serviços, produtos, mercados, alianças, investimentos, alocação de recursos, etc; **atividades táticas** que referem-se ao desdobramento das metas estratégicas e ao planejamento do sistema de logística envolvendo decisões sobre os fornecedores, sistemas de controle de produção, rede de distribuição, subcontratação de serviços,

etc; e, **atividades operacionais**, vinculadas à gestão diária da rede logística envolvendo a manutenção, solução e a melhoria do sistema.

Faria e Costa (2005), definem que a logística tem por objetivo prover os clientes com produtos e serviços desejados, sem enganos, no lugar certo, no momento desejado, na condição desejada e no menor tempo possível, a partir do desenvolvimento de instrumentos que possibilitem a identificação e obtenção dos custos logísticos para, a partir destes, avaliar e auxiliar na tomada de decisão. Severo (2006), destaca ainda que os fluxos de materiais, produção e distribuição, de forma integrada, tornam revolucionária a forma de gerenciar as operações logísticas das empresas.

O CLM - *Council of Logistics Management* (2012) aborda a logística como sendo a atividade de gestão que inclui o gerenciamento de transporte, frota, armazenagem, manuseio, atendimento de pedidos, gerenciamento de estoques e abastecimento, planejamento de pedidos, gestão de serviços de terceiros e prestadores de serviços logísticos. Este conselho inclui também atividades de abastecimento, contratos de planejamento, produção e programação, embalagem e montagem e atendimento ao cliente, estando assim, envolvido em todos os níveis de planejamento e execução, estratégico, operacional e tático, possuindo assim, uma função integradora, de coordenação e otimização de todas as atividades logísticas, bem como a integração dessas atividades com outras áreas da organização, incluindo marketing, fabricação, vendas, finanças e tecnologia da informação.

O gerenciamento logístico pode proporcionar vantagens competitivas para a conquista de uma posição de destaque frente os concorrentes. Destaca também que as organizações líderes serão aquelas que procurarão a excelência competitiva quanto à vantagem em produtividade ou à vantagem em valor, ou à combinação de ambas, considerando ainda que, a procura de estratégias e vantagens é obtida com produtos diferenciados em valor e em produtividade. Deve-se destacar também, o papel relevante e estratégico da gestão da cadeia de suprimentos na definição dos indicadores de performance e do nível de serviço onde, os elos dos participantes da cadeia oferecem aos seus clientes internos e externos, a promoção dos esforços para a otimização da cadeia onde, pelo controle da rede de trabalho e na integração de processos, o foco torna-se o consumidor final (CHRISTOPHER, 1997; VAN HOEK, 1998).

Observa-se assim, que através das definições dos diversos autores pesquisados, que a logística é responsável por uma relevante parcela dos custos indiretos e, conseqüentemente nos custos totais das empresas. Para administrá-la é fundamental a análise do custo total; ou seja, para um dado nível de serviço oferecido ao cliente deve-se efetuar a minimização do custo logístico total, ao invés de minimizar o custo das atividades logísticas individualmente (FARIA; COSTA, 2005).

3. COMÉRCIO ELETRÔNICO

A temática do comércio eletrônico, impõe-se referenciar alguns precedentes, que contribuíram para o desenvolvimento das relações comerciais, via sistemas eletrônicos ou digitais onde, para servir aos interesses da inteligência bélica e depois como serviços de comunicação acadêmica, nos anos 40, nasce a Internet. Nos anos 90, se tornou o grande fenômeno da comunicação por computadores, possibilitando a aproximação das pessoas independente das questões geográficas e, a quebra do modo usual de se relacionar comercialmente (SAKAMOTO, 2012).

A difusão na utilização da Internet iniciou uma nova revolução tecnológica, que altera a forma como as pessoas e organizações vivem e interagem, sendo uma grande rede mundial presente em quase todo o mundo (KEEN, 1996; CUSUMANO, 2000). O uso da tecnologia da informação,

em formato eletrônico, criou um novo ambiente, que é altamente eficiente e eficaz onde a Internet está transformando as regras da concorrência e criando novas proposições de valor (LEE, 2001; BEVERLY, CORRITORE e WIEDENBECK, 2005).

Ademais, a globalização e o desenvolvimento da Internet proporcionam que os modelos de negócios se alterem, onde a exploração de mecanismos de vendas eletrônicas, associadas a gestão de suprimentos, integrações de meios de pagamentos e alcance das comunicações, facilitam o desenvolvimento do novo canal de comercialização, o *e-commerce*, transformando a antiga economia, essencialmente física em relações de troca fundamentalmente digitais (TAPSCOTT, 1997; BAYLES, 2001).

Essa aproximação, que os meios digitais viabilizam proporciona um gerenciamento mais ajustado de custos, o que torna os preços mais competitivos. Associado a isso, a rapidez na comunicação, ao longo da cadeia de consumo, contribui para melhorar a fidelização de clientes e, segundo Kotler (2004), elimina a intermediação e oferece produtos diretos aos clientes. Neste sentido, o “*e-commerce* é a aplicação de ferramentas de compartilhamento de informação e comunicação entre parceiros comerciais na busca de objetivos de negócio” onde a Internet disciplina os preços, visto que os consumidores têm acesso a informação de produto, a partir de variadas fontes (ALRAWI, EKBIJA e JABER, 2008, p. 274).

Assim, comércio eletrônico, ou *e-commerce*, ou comércio virtual é, segundo Albertin (2001, p. 15), “a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio”.

Já Kotler (2004), define o comércio eletrônico como sendo o das compras e vendas realizadas eletronicamente, *on-line*, e apresenta sete maneiras para se obter vantagens comerciais neste novo mercado: realizar pesquisas comerciais, oferecer informações (produtos, serviços, localização, suporte técnico, etc), promover fóruns de debates, oferecer treinamentos, oferecer compras e vendas on-line, promover leilões e trocas e oferecer produtos e serviços por meio de bits (digitalizados).

Cameron (1997), define o *e-commerce* como qualquer negócio transacionado eletronicamente, no qual estas operações ocorrem entre dois parceiros de negócio ou entre um negócio e seus clientes. Segundo Kalakota e Whinston (1996), o comércio eletrônico pode ser definido como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio eletrônico. Bloch, Pigneur e Segev (1996), estenderam essa abordagem, incluindo que comércio eletrônico é o suporte para qualquer tipo de transações de negócio sobre uma infraestrutura digital. Oliveira e Oliveira (2004), destacam que “é uma atividade de negócios [...] tem rompido barreiras geográficas e regras de comércio”.

Muito embora, a tecnologia da comunicação tenha sido mais usada desde os anos 80, sua utilização para o comércio (negócios) se intensificou somente a partir da segunda metade da década de 90, quando houve a percepção, por diversos agentes (instituições, organizações e indivíduos), de que as oportunidades e as barreiras físicas seriam superadas. O comércio eletrônico não se restringe ao comércio de bens físicos (mercadorias), mas se estende a informações, consultorias, direito, saúde, educação, finanças, etc. (SAVRUL e KILIÇ, 2011).

Por seu turno, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), citado por Savrul e Kilic (2011, p. 251), define comércio eletrônico em dois aspectos: o primeiro de que o *e-commerce* é a compra ou venda de bens entre as empresas, as famílias, indivíduos, governos e outras organizações públicas e privadas através de redes de computadores. O segundo aspecto, por outro lado, é praticamente idêntico ao anterior, destacando apenas que o instrumento do comércio está limitado a Internet.

Neste sentido, Colecchia (2012) destaca de que o comércio eletrônico não se limita as operações mercantis, mas a tudo que envolve as transações de compra e venda, o que pressupõe a contemplação das operações e transações financeiras e de liquidação de pagamentos. O sucesso de todas essas interações está subordinado a uma variável incontestável, que é a “confiança” estabelece a ligação entre as partes, ou seja, que a promessa (seja ela qual for) será atendida de uma forma remota e nas condições pactuadas (BEVERLY, CORRITORE e WIEDENBECK, 2005).

Destarte, o comércio eletrônico apresenta diversas definições, ou interpretações, de acordo com o viés de estudo de quem o está conceituando. Assim, quatro perspectivas desencadeiam definições, consoantes Boateng *et al.* (2008, p. 563-564):

- da perspectiva da comunicação, o comércio eletrônico é a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos através de telefone, redes de computadores, ou qualquer outro meio;
- pela perspectiva de processos de negócios, *e-commerce* é a aplicação da tecnologia para a automação de transações de negócios;
- na perspectiva de serviços, *e-commerce* é uma ferramenta que aborda o desejo das empresas, consumidores e administração para cortar custos de serviços, melhorando a qualidade dos produtos e aumentando a velocidade de entrega;
- da perspectiva de tempo real, *e-commerce* oferece a capacidade de comprar e vender produtos e informações na Internet instantaneamente.

3.1 Tipos de comércio eletrônico

O comércio eletrônico é classificado, conforme a interação dos agentes, em seis grandes grupos resumidos na Figura 2: B2B (*Business to Business*) é um dos tipos muito utilizados na Internet, pois se caracteriza por operações entre pessoas jurídicas (empresas para empresas), onde há, por exemplo, a integração de toda uma cadeia de abastecimento de determinado composto. B2C (*Business to Consumer*) ocorre entre pessoas jurídicas (fornecedores) e pessoas físicas (consumidores). São operações características de varejo. C2B (*Consumer to Business*) se fundamenta em transações entre pessoas físicas (fornecedores) e pessoas jurídicas (consumidores). C2C (*Consumer to Consumer*) é o tipo de comércio, que ocorre entre consumidores pessoas físicas, a exemplo de leilões, onde uma pessoa física oferta determinado bem e o adquirente, igualmente, é um consumidor pessoa física. G2C (*Government to consumer*), comércio entre governos e consumidores, a exemplo da relação de pagamento de impostos, multas e tarifas públicas. G2B (*Government to Business*) negócios entre governo e empresas como no exemplo das compras governamentais, em particular, as realizadas por meio de licitações, ou tomada de preços (SMITH, SPEAKER e THOMPSON, 2000; FERGUSON, 2001; SCANDIUZZI, OLIVEIRA E ARAÚJO, 2011).

FIGURA 2: Tipos de comércio eletrônico

		CONSUMIDOR	
		Pessoa Jurídica	Pessoa Física
F O R N E C E D O R	Pessoa Jurídica	B2B (<i>Business to Business</i>) G2B (<i>Government to Business</i>)	B2C (<i>Business to Consumer</i>) G2C (<i>Government to consumer</i>)
	Pessoa Física	C2B (<i>Consumer to Business</i>)	C2C (<i>Consumer to Consumer</i>)

Fonte: Adaptado de Smith, Speaker e Thompson (2000); Ferguson (2001); Scandiuzzi, Oliveira e Araújo (2011).

3.2 Comércio eletrônico no Brasil e no mundo

O desenvolvimento da tecnologia da informação tem modificado drasticamente as relações entre as pessoas, entre as instituições e entre as pessoas e as instituições, e isto tem transformado o mundo e a forma que vivemos. Se alguém a 50 anos atrás mencionasse a ideia que as pessoas no futuro teriam um computador na palma da mão seria considerado um insano. Nesta época não seria imaginável nem mesmo que as pessoas no futuro teriam um ou mais aparelhos de telefone e poderiam andar com eles no bolso.

Este avanço tecnológico hoje é uma realidade segundo dados do *Ecommerceorg* (2012) onde a combinação das duas tecnologias criou uma nova forma de comércio que vem crescendo de forma exponencial, alcançando, a partir do ano 2000, um avanço de 584,72%, conforme demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1: Os 10 países com maior número de usuários da Internet

	Pais	População, 2011	Usuários 2000	Usuários Atual	Participação (%)	% Mundial de Usuários
1	China	1,336,718,015	22,500,000	485,000,000	36.3 %	23.0 %
2	Estatos Unidos	313,232,044	95,354,000	245,000,000	78.2 %	11.6 %
3	Índia	1,189,172,906	5,000,000	100,000,000	8.4 %	4.7 %
4	Japão	126,475,664	47,080,000	99,182,000	78.4 %	4.7 %
5	Brasil	203,429,773	5,000,000	75,982,000	37.4 %	3.6 %
6	Alemanha	81,471,834	24,000,000	65,125,000	79.9 %	3.1 %
7	Rússia	138,739,892	3,100,000	59,700,000	43.0 %	2.8 %
8	Reino Unido	62,698,362	15,400,000	51,442,100	82.0 %	2.4 %
9	França	65,102,719	8,500,000	45,262,000	69.5 %	2.1 %
10	Nigéria	155,215,573	200,000	43,982,200	28.3 %	2.1 %

Fonte: www.e-commerce.org.br

Segundo dados da IMRG(2012), o comércio eletrônico teve um aumento de cerca de 20% no ano de 2011 com uma estimativa de crescimento para os próximos podendo atingir a casa de um

trilhão de euros no ano de 2013. Outra estimativa é que até o ano de 2014, o número de usuários de Internet no mundo atinja a casa de 3,5 bilhões de habitantes, que representaria aproximadamente 50% da população mundial. Esse crescimento combinado com o desenvolvimento da tecnologia e dos protocolos de segurança para Internet tem elevado também o número consumidores através do *e-commerce* (IMRG, 2012).

O *ranking* mundial do *e-commerce* é liderado pelos EUA, Reino Unido e Japão, mas a Ásia é a região que tem apresenta a maior previsão de crescimento. O país que se destaca na região é a China que no ano de 2011 apresentou um crescimento de 130%. Na Europa os países com maior possibilidade de crescimento são França, Itália, Espanha, Rússia, Turquia e Polônia. Já a América Latina tem uma previsão de um substancial crescimento, liderado pelo Brasil (IMRG, 2012).

Neste contexto o Brasil aparece na 5º colocação no *ranking* mundial de usuários da Internet, em julho de 1997 somente 0,7 % da população do país estava conectada na Internet, em junho de 2011 este número passou para 37,4 % da população, ou seja, um crescimento aproximado de 6.606,9% no período (ECOMMERCEORG, 2012).

Em janeiro de 2012 o número de brasileiros conectados a Internet com idade superior a 16 anos era de 79,9 milhões, destes 47,5 milhões tiveram pelo menos um acesso no mês. Em media o brasileiro fica conectado 49,06 horas ao mês e permanece, 47 segundos, em média, nas páginas que visita (ECOMMERCEORG, 2012).

O crescimento dos consumidores *on-line* no Brasil pode ser observado se compararmos os números do período de 2001 e 2011. Em 2001 o número de consumidores pela Internet era de 1,1 milhões de brasileiros, em 2011 este número passou para 31,7 milhões, representando um crescimento de 2.881,81 % no período (ECOMMERCEORG, 2012).

Estes números justificam o crescimento do faturamento anual do comércio eletrônico no Brasil no período de 2001 a 2011 (Tabela 2). Em 2001 o resultado anual foi de 0,5 bilhões de reais e em 2011 o faturamento chegou a 18,7 bilhões de reais ao ano que representou um crescimento 3.740% no período (ECOMMERCEORG, 2012).

Tabela 2: Faturamento do e-commerce Brasil 2001 - 2011

ANO	FATURAMENTO	VARIAÇÃO
2011	R\$ 18,70 bilhões	26%
2010	R\$ 14,80 bilhões	40%
2009	R\$ 10,60 bilhões	33%
2008	R\$ 8,20 bilhões	30%
2007	R\$ 6,30 bilhões	43%
2006	R\$ 4,40 bilhões	76%
2005	R\$ 2,50 bilhões	43%
2004	R\$ 1,75 bilhão	48%
2003	R\$ 1,18 bilhão	39%
2002	R\$ 0,85 bilhão	55%
2001	R\$ 0,54 bilhão	-

Fonte: www.e-commerce.org.br.

*Não considera vendas de automóveis, passagens aéreas e leilões on-line.

Neste contexto alguns produtos obtiveram maior destaque nas vendas no varejo on-line em 2011, entre eles podemos destacar os eletrodomésticos com 15%, informática com 12%, eletrônicos 8%, saúde e beleza com 7% e moda e acessórios com 7% de participação das vendas (ECOMMERCEORG, 2012).

Assim, esse conjunto de informações reforça a importância deste mercado, e traz a relevância de se estudar o comércio eletrônico em busca da identificação de suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

4. MATRIZ SWOT

As organizações necessitam de estruturas políticas e diretrizes que as tornem capazes de identificar oportunidades de negócios bem como as mudanças internas necessárias (ZANQUELETTO; FIQUEIREDO, 1999).

A análise *SWOT* compreende quatro dimensões que integram as metodologias de planejamento estratégico organizacional, focadas na consolidação de dados para o auxílio na tomada de decisões. *SWOT*, significa *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), tendo seu desenvolvimento, a partir de um grupo da escola de design de administração geral da *Harvard Business School* (CHRISTENSEN; BOWER, 1965).

Para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) este modelo se traduz na formulação de estratégias que busquem uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Porter (2002), define a matriz *SWOT* como o conjunto de recursos alocados em uma organização, compreendendo os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que devem ser utilizados para o alcance de seus objetivos, que se incluem: recursos físicos, humanos, logísticos, operacionais, financeiros e mercadológicos, entre outros, são definidos como ambiente interno ou microambiente.

Já Oliveira (1999), descreve que o objetivo da *SWOT* é a definição de estratégias para manter os pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitamento das oportunidades e proteção das ameaças onde, a partir do predomínio de oportunidades e ameaças, pode-se implantar estratégias que busquem manutenção e sobrevivência, desenvolvimento ou crescimento da organização.

5. METODOLOGIA

Este estudo teve como objetivo avaliar os pontos fortes, fracos oportunidades e ameaças da logística do comércio eletrônico da empresa ALFA, ou seja, busca conhecer a empresa e as etapas da logística do comércio eletrônico com vistas a tornar este mais eficiente ou eficaz, assumindo assim a natureza de uma pesquisa aplicada (GIL, 2002, p. 17).

No desenvolvimento desta pesquisa buscou-se uma familiarização com o fenômeno para se obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias, característica que nos permite classificar o mesmo um estudo exploratório (CERVO, 2002, p. 69). Segundo Gil (2002, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista torná-lo mais explícito ou construir hipóteses”, para Malhotra (2011, p. 57), “o objetivo da pesquisa exploratória é explorar ou examinar um problema ou situação para obter conhecimento e compreensão”.

Durante o trabalho foram realizadas análises de fontes externas e internas de dados primários e secundários com o objetivo de definir com mais precisão, adotando-se uma abordagem qualitativa (MALHOTRA, 2011, P. 120). O procedimento adotado na pesquisa foi de estudo de caso único que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002. p. 54). Para Yin (2010, 24), o método de estudo de caso permite ao investigador reter a totalidade das características significativas dos processos organizacionais e administrativos, o que vem de encontro com os objetivos da pesquisa desenvolvida.

A pesquisa se desenvolveu através de revisão bibliográfica e de entrevistas, semiestruturadas realizadas com um diretor de compras e logística e dois gerentes de áreas, a saber: gerente de comércio eletrônico e logístico. As entrevistas foram gravadas, sendo posteriormente transcritas. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo que “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa a identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005, p. 15).

O estudo dos pontos fortes, fracos, oportunidade e ameaças foi realizado através da análise da Matriz *SWOT* que tem como objetivo o posicionamento no mercado tirando vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitando ou minimizando as ameaças ambientais. A análise traz a possibilidade da empresa enfatizar os seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT, 2000). O uso das informações obtidas através da matriz *SWOT* permite a administração formular estratégias para que os seus objetivos sejam atingidos.

6. ESTUDO DE CASO

O estudo se realizou em uma rede varejista com atuação nas regiões sul e sudeste do Brasil, no ramo de eletroeletrônicos. Possui uma ampla cadeia de lojas com centros de distribuição nas regiões citadas, além de uma frota própria veículos destinados ao abastecimento das lojas e entrega ao consumidor final. Sua operação se caracteriza por multiformatos em diferentes canais de atuação, isto é, lojas de rua, lojas de *shopping*, lojas para alta renda, comércio eletrônico e licitações.

Nos últimos 6 anos a empresa tem explorado o formato de comércio eletrônico como um novo segmento para os seus negócios. Este atraso na entrada no comércio eletrônico decorreu da preocupação dos gestores com a canibalização dos demais segmentos de atuação da empresa. Entretanto observaram que este tipo de negócio estava deixando de ser concorrência interna para se tornar uma oportunidade, e os demais concorrentes do segmento já atuavam neste canal de comercialização, portanto a atuação no segmento era imposta internamente e forçada pela concorrência externa.

Três fatores contribuíram para o desenvolvimento rápido do comércio eletrônico na organização: o primeiro foi desenvolvimento das tecnologias associadas aos sistemas de comunicação (Internet, telefonia, segurança, etc...), o segundo fator foi a facilidade de aquisição de equipamentos pelas classes ascendentes devido disponibilidade de obtenção de crédito associado e redução dos preços relativos, e por fim as questões envolvendo o desenvolvimento da logística integrada.

A partir do planejamento das ações necessárias a implementação da operação *web*, a logística redimensionou-se com objetivo de suprir as necessidades do novo canal de comercialização, ou seja, a integração entre os centros de distribuições e a criação de novas rotas de transporte bem como, a contratação de novos operadores logísticos para complementar a operação interna, nas áreas de não cobertura com o propósito de atender os clientes no menor prazo possível ou assegurar os prazos “combinados” quando das compras eletrônicas.

A estruturação da logística foi e é um dos elementos que contribuíram para o crescimento da operação da empresa na *web* ao nível de aproximadamente 20% do faturamento anual da operação mercantil. Resultados estes que levaram a empresa a obter a classificação diamante no *e-bit*, programa de avaliação de lojas virtuais avalia a satisfação dos consumidores levando em consideração alguns atributos entre os quais a “entrega no prazo”(E-BIT, 2012).

Destarte, a combinação dos fatores, faz com que a empresa tenha a necessidade de estar permanentemente aprimorando as questões relacionadas com a logística, objetivando a manutenção da competitividade e da satisfação dos clientes, cada vez mais exigentes em um segmento que tem

demonstrado um crescimento de 2.881,81 % demonstrado pelos dados do *Ecommerceorg* (2012), nos últimos dez anos, com tendência de seguir esta evolução.

7. RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A logística, que teve o seu início associado ao simples transporte de produtos, foi ganhando espaço nas organizações e passou a ser um importante elemento da cadeia de suprimentos, pois integra fornecedores, operação interna e atendimento aos consumidores, em uma integração de processos. Neste sentido, a logística passou a ser mais um elemento de vantagem competitiva no mundo dos negócios, muito embora possa ser considerada estratégica, em algumas organizações tática, em outras, operacional, na sua execução como sistema de abastecimento.

Neste ambiente onde as transações ocorrem por meios eletrônicos, que é o *e-commerce*, a logística, é a parte da relação mais visível e física, visto que, se materializa no atendimento aos prazos combinados e na entrega do produto certo. Tudo isto está, intimamente associado a expressão confiança que se traduz na exposição da marca, na seleção da compra, no atendimento de um serviço, inclusive, financeiro, ou atendimento de um prazo de entrega. A logística é capaz de, ao entregar, reproduzir o sentido da confiança e fortalecer a imagem da marca, do atendimento, do serviço e do segmento.

Assim, a partir da análise e interpretação da matriz *SWOT* (Figura 3) aplicada a organização, objeto do estudo, resultante das informações prestadas por duas áreas distintas, mas diretamente relacionadas.

Figura 3: Matriz *SWOT*

AMBIENTE EXTERNO	AMBIENTE INTERNO
OPORTUNIDADES	FORÇAS
Crescimento do e-commerce	Marca
Linhas de oferta	Logística própria
Sites amigáveis	Cumprimento de prazos
Maior concorrência fora Estado	Mídia
Competidores regionais	Meios de pagamento
Sites especializados	Pessoas
mão-de-obra	Terceiros em logística
AMEAÇAS	FRAQUEZAS

Fonte: Adaptada de Porter (2002)

Para a área de comércio eletrônico, as grandes oportunidades estão relacionadas ao crescimento, como um todo, do mercado eletrônico no Brasil, a ampliação das linhas de oferta (mercadorias e serviços), um *site* amigável e a grande concorrência que, neste momento, está sediada em São Paulo, quando se restringe ao mercado nacional.

Em contrapartida, as ameaças são exemplificadas através do acirramento da concorrência nacional e a ampliação de concorrentes regionais, antes não atuantes neste segmento, o surgimento de *sites* especializados e a escassez de mão de obra especializada.

Por outro lado, a análise interna, realizada a partir das forças e fraquezas, reproduziu os seguintes aspectos, ainda sob o prisma do comércio eletrônico: a) forças: marca, logística própria (amparada em centros de distribuição estrategicamente distribuídos), que permite o cumprimento dos prazos fixados e preços competitivos; b) fraquezas: mídia reduzida, meios de pagamentos limitados (cartão de crédito e boleto) e recursos humanos especializados.

A mesma análise realizada a partir da visão de logística trouxe, como pontos fortes, o composto de agilidade e atendimento nos prazos combinados. Segundo o setor de logística, só é possível a partir de uma roteirização de distribuição com cobertura principalmente por parte de uma estrutura própria composta por centros de distribuição distribuídos estrategicamente e frota própria de abastecimento.

Entretanto, enfatiza a logística, a necessidade de busca de parceiros para o atendimento em áreas de atuação sem cobertura da frota própria como o grande desafio. Esta situação caracteriza um gargalo no cumprimento e manutenção dos prazos combinados pois os interesses do terceiro, nem sempre, estão alinhados com os da organização.

Assim, a comparação entre o comércio eletrônico e logística, na confrontação entre oportunidades, ameaças, forças e fraquezas no negócio comércio eletrônico resultou em uma combinação de variáveis decisivas ao sucesso do segmento eletrônico, a saber: a) *site* de fácil navegação, seguro e interativo; b) poder da marca; c) produtos e serviços diversificados; d) logística eficiente.

Por fim, quando estas variáveis combinadas atuam de forma integrada, oportunizam a criação de uma verdadeira vantagem competitiva. Por outro lado, a falta de uma delas pode ser suprida, exceto, segundo os entrevistados, a questão da logística, pois, produto não entregue nas condições combinadas, põe em risco todas as demais variáveis associadas ao negócio. Esta situação reflete sobre a marca, sobre a segurança, sobre a própria logística e, inclusive, sobre o pacto de confiança existente entre consumidores e fornecedores, o que pode comprometer o futuro do negócio o que demonstra a relevância de novos estudos nesta área.

8. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A., L. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALRAWI, K., W; EKBIA, H., R; JABER, K., H. *A new marketing strategy for e-commerce: the gulf region experience*. **Global Business Review**, New Delhi, v. 9, p. 273-286, 2008. Disponível em: < <http://gbr.sagepub.com/content/9/2/273>> Acesso em: 18 ago. 2012.

BAYLES, D. L. *E-commerce logistics & fulfillment: delivering the goods*. **Upper Saddle River**. Prentice Hall PTR, Prentice Hall, Inc. 2001. Disponível em: <http://r0.unctad.org/ecommerce/event_docs/curacao/bayles.pdf> Acesso em: 22 ago. 2012.

BEVERLY K.; CORRITORE, C., L., C; WIEDENBECK, S. *A foundation for understanding online trust in electronic commerce*. **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, vol. 3, p. 131-141, 2005. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1108/14779960580000267>> Acesso em: 18 ago. 2012.

BLOCH, M; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. *On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issues*. Paris: *Université de Lausanne, Ecole des Hautes Etudes Commerciales/Institut L'Informatique et Organisation*, 1996.

BOATENG, R., HEEKS, R., MOLLA, A., HINSON, R., *E-commerce and socio-economic development: conceptualizing the link*, **Internet Research**, Vol. 18 Iss: 5 pp. 562 – 594. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1108/10662240810912783> > Acesso em: 18 ago. 2012.

BOWERSOX, D., J.; CLOSS, D., J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001, p.20.

CAMERON, D. *Electronic commerce: the new business platform of the Internet*. **Charleston: Computer Technology Research**, 1997.

CERVO, A., L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHRISTENSEN, C. R., BOWER, J. L. *Business Policy: text and cases*, R.D. Irwin, 1965.

CHRISTOPHER, M.. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

COLECCHIA, A. *Defining and measuring electronic commerce: towards the development of an OECD methodology*. Paris. 1999. Disponível em:
<<http://www.singstat.gov.sg/statsres/conferences/ecommerce/d8.pdf>> Acesso em: 18 ago. 2012.

CLM - **Council of Logistics Management**. Disponível em
<<http://cscmp.org/aboutcscmp/Definitions.asp>>, acesso em 26.ago. 2012.

CUSUMANO, M., A. *Competing on Internet time: lessons from Netscape and its battle with Microsoft*. **Strategic Management Research Center**, Vol. 3, p. 4, 2000. Disponível em: <<ftp://ns1.ystp.ac.ir/YSTP/1/1/ROOT/DATA/PDF/unclassified/REV32.PDF>> Acesso em: 18 ago. 2012.

ECOMMERCEORG (Brasil) (Org.). *Evolução da Internet e do e-commerce*. Disponível em:
<<http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

E-BIT (Brasil). E-bit Informação. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/servicos-ebit.asp>>. Acesso em: 22 set. 2012.

FARIA, A., C.; COSTA, M. F. G. **Gestão de Custos Logísticos**. São Paulo: Atlas, 2005.

FERGUSON JR., R., W. *E-Commerce: Lessons Learned to Date. At the Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee*. **The Federal Reserve Board**. February 14, 2001. Disponível em:
<<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2001/20010214/default.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

FLEURY, P., F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K., F. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IMRG, *Interactive Media in Retail Group* (Org.). **B2C Global e-Commerce Overview 2012**. Disponível em: <<http://www.imrg.org/IMRGWebSite/user/pages/homepage.aspx>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

KALAKOTA, R; WHINSTON, A. *Frontiers of electronic commerce*. New York: Addison Wesley, 1996.

- KEEN, P., G., M. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KOTLER, P., **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. 14 ed. São Paulo: Futura, 2004.
- LAKATOS, E., M.; MARCONI, M., A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEE, C., S. *An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies*. **Internet Research**, vol. 11, p. 349 – 359, 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/10662240110402803>> Acesso em: 18 ago. 2012.
- MALHOTRA, N., K. Pesquisa de marketing: foco na decisão. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B., LAMPEL, J.. **Safari de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Editora Artmed – Bookman., 2000.
- OLIVEIRA, L., R; OLIVEIRA, M. Desafios e oportunidades em comércio eletrônico. In: MILAN, G. S; BRANCHI, N.V. L. **Administração mercadológica**: teoria e pesquisas. Caxias do Sul: EducS, 2004.
- OLIVEIRA, D.; P.; R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 13. Ed. São Paulo:Atlas, 1999.
- PORTER, M., E. **A nova estratégia**. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.
- SAKAMOTO, K. **Social contact center: a revolução das redes sociais**. São Paulo: Laços, 2012.
- SAVRUL, M., KILIÇ, C. *E-commerce as an alternative strategy in recovery from the recession*. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 247–259, 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015837>> Acesso em: 18 ago. 2012.
- SCANDIUZZI, F.; OLIVEIRA, M., M., B.; ARAÚJO, G., J., F. A logística no comércio eletrônico B2C: um estudo nacional muticasos. **Revista Estudos do CEPE**, Nº 34, p. 231-241, 2011. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/viewFile/1983/1690>> Acesso em: 18 ago. 2012.
- SEVERO, J., F. **Administração de Logística Integrada, PCP e Marketing**, 2ª edição, E-Pappers, 2006.
- SLACK, N. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SMITH, R.; SPEAKER, M.; THOMPSON, M. *O mais Completo Guia sobre e-Commerce*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.
- TAPSCOTT, D. **Economia digital**: promessa e perigo na era da inteligência em rede. Rio de Janeiro: Makron Books, 1997.
- VAN HOEK, R., I. *Measuring the unmeasurable - measuring and improving performance in the supply chain*. **SupplyChain Management**, Bradford, v. 3, n. 4, p. 187-192,1998.

VERGARA, S., C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WOOD, J., T.. **Mudança organizacional**: liderança, teoria do caos, qualidade total, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P., L. **Administração estratégica**, São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R., K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANQUELETTO, F., FIGUEIREDO, H. L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção – **ENEGEP: International Congress of Industrial Engineers**, 19º Anais do XIX ENEGERP. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. 1999. CD-ROM.

Recebido: 28/09/2013

Aprovado: 14/02/2014