

UNI-FACEF CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE FRANCA

THIAGO MOREIRA RODRIGUES

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DO *E-COMMERCE* NA ECONOMIA
BRASILEIRA**

FRANCA

2019

THIAGO MOREIRA RODRIGUES

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DO *E-COMMERCE* NA ECONOMIA
BRASILEIRA**

Monografia apresentada ao Uni-FACEF
Centro Universitário Municipal de Franca
para obtenção do título de bacharel em
Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Bruno
Betarello

FRANCA

2019

THIAGO MOREIRA RODRIGUES

**OS AVANÇOS E DESAFIOS DO *E-COMMERCE* NA ECONOMIA
BRASILEIRA**

Monografia apresentada ao Uni-FACEF
Centro Universitário Municipal de Franca
para obtenção do título de bacharel em
Ciências Econômicas.

Franca, 10 de novembro de 2019

Orientador: _____

Nome: Prof. Ms. Carlos Bruno Bettarello

Instituição: Uni-FACEF Centro Universitário de Franca

Examinador(a): _____

Nome: Profa. Dra. Edna Maria Campanhol

Instituição: Uni-FACEF Centro Universitário de Franca

Examinador(a): _____

Nome: Profa. Dra. Ana Tereza Jacinto Teixeira

Instituição: Uni-FACEF Centro Universitário de Franca

Dedico este trabalho a Deus, que sempre direcionou a minha vida e que tens feito maravilhas por mim. À Solange Santos namorada, amiga e mulher que me deu forças em todas as etapas desse trabalho, muitas vezes, tendo que abrir mão de algo para estar ao meu lado, me impulsionando para que eu seja um ser humano melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

- a todos os professores por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional,
- agradeço de todo o meu coração aos meus familiares que torceram por mim e;
- ao professor Carlos Bruno Bettarello, que me orientou.

É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender.

Émile Durkheim

RESUMO

RODRIGUES, Thiago Moreira. *Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira*. 52 f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso com Graduação em Ciências Econômicas - Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca-SP, 2019.

O *e-commerce* já faz parte do cotidiano das pessoas, é uma ferramenta bastante utilizada na modernidade que proporciona facilidades, acesso, economia de tempo e custo. Nesse sentido, o presente estudo identifica e aborda a importância e avanço do marketing digital junto com os mais importantes desafios e implicações para o seu crescimento na economia brasileira. Apresento os avanços e dificuldades do Comércio Eletrônico, não somente como exemplo as dificuldades de fraudes, que ocorre tanto por parte de sites não confiáveis como por parte do consumidor que tentam ter vantagens prejudicando empresas pequena, médio e grande porte, mas trazer e compreender do mais importante, o crescimento do setor e como tem sido a sua atuação na sociedade atual diante de problemas logístico no país, crise econômica, e as transformações das relações de consumo através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Diante da apuração dos resultados dessa pesquisa, o trabalho objetiva compreender os desafios da logística e as exigências do consumo no *e-commerce* bem como na agilidade de comprar e receber. Por meio dos resultados obtidos nas afirmações, o autor do trabalho elaborou gráficos com comparativos entre as categorias para avaliar as empresas marketplaces, percepção logística, frotas, armazenamentos, problemas enfrentados nos transportes, e outros assuntos desenvolvidos neste trabalho para a experiência do mercado atual. Contudo, a monografia tem como estrutura, enfatizar a importância dos avanços e desafios do *e-commerce* na economia brasileira e mediante as avaliações das exigências do consumo mais as percepções logísticas, traz um ponto de vista sobre investimento para este ramo. Sendo assim, as análises podem servir como ponto de partida para hipóteses de estudos futuros que pretendam aprofundar os conhecimentos sobre este tema.

Palavras-chave: *e-commerce*, internet, marketplaces, desafios e problemas logísticos.

ABSTRACT

RODRIGUES, Thiago Moreira. *Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira*. 52 f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso com Graduação em Ciências Econômicas - Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca-SP, 2019.

E-commerce is already part of everyday life, is a tool widely used in modernity that provides facilities, access, saving time and cost. In this sense, the present study identifies and addresses the importance and advancement of digital marketing along with the most important challenges and implications for its growth in the Brazilian economy. I present the advances and difficulties of Electronic Commerce, not only as an example of the difficulties of fraud, which occurs on the part of untrustworthy websites as well as on the part of the consumer who try to have advantages harming small, medium and large companies, but bring and understand the more importantly, the growth of the sector and how it has been acting in today's society in the face of logistical problems in the country, economic crisis, and the transformations of consumer relations through qualitative and quantitative research. Given the results of this research, the work aims to understand the challenges of logistics and the demands of consumption in e-commerce as well as the agility to buy and receive. Through the results obtained in the affirmations, the author of the work elaborated comparative graphs between the categories to evaluate the companies marketplaces, logistic perception, fleets, warehouses, problems faced in the transport, and other subjects developed in this work for the current market experience. However, the monograph has as its structure, emphasizing the importance of advances and challenges of e-commerce in the Brazilian economy and by assessing consumption requirements plus logistical perceptions, brings a point of view on investment for this branch. Thus, the analyzes can serve as a starting point for hypotheses of future studies wishing to deepen the knowledge on this subject.

Keywords: *e-commerce*, internet, maketplaces, logistic problems

RESUMEN

RODRIGUES, Thiago Moreira. *Os avanços e desafios do e-commerce na economia brasileira*. 52 f. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso com Graduação em Ciências Econômicas - Uni-FACEF – Centro Universitário Municipal de Franca-SP, 2019.

El comercio electrónico ya es parte de la vida cotidiana, es una herramienta ampliamente utilizada en la modernidad que proporciona instalaciones, acceso, ahorro de tiempo y costos. En este sentido, el presente estudio identifica y aborda la importancia y el avance del marketing digital junto con los desafíos e implicaciones más importantes para su crecimiento en la economía brasileña. Presento los avances y dificultades del Comercio Electrónico, no solo como un ejemplo de las dificultades del fraude, que ocurre por parte de sitios web no confiables, así como por parte del consumidor que trata de tener ventajas que perjudican a las pequeñas, medianas y grandes empresas, sino que también aporta y comprende Más importante aún, el crecimiento del sector y cómo ha estado actuando en la sociedad actual ante los problemas logísticos en el país, la crisis económica y las transformaciones de las relaciones con los consumidores a través de la investigación cualitativa y cuantitativa. Dados los resultados de esta investigación, el trabajo tiene como objetivo comprender los desafíos de la logística y las demandas de consumo en el comercio electrónico, así como la agilidad para comprar y recibir. A través de los resultados obtenidos en las afirmaciones, el autor del trabajo elaboró gráficos comparativos entre las categorías para evaluar los mercados de las empresas, la percepción logística, las flotas, los almacenes, los problemas enfrentados en el transporte y otros temas desarrollados en este trabajo para la experiencia actual del mercado. Sin embargo, la monografía tiene como estructura, enfatizar la importancia de los avances y desafíos del comercio electrónico en la economía brasileña y al evaluar los requisitos de consumo más las percepciones logísticas, aporta un punto de vista sobre la inversión para esta rama. Por lo tanto, los análisis pueden servir como punto de partida para hipótesis de futuros estudios que deseen profundizar el conocimiento sobre este tema.

Palabras clave: comercio electrónico, internet, marketplaces, desafíos y problemas logísticos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Frequência de compras	19
Gráfico 2 - Tipo de Armazenagem	31
Gráfico 3 - Custos Logísticos.....	33
Gráfico 4 - Tipo de frota	34
Gráfico 5– Satisfação dos Correios.....	36
Gráfico 6 - Problemas enfrentados nos Correios	36
Gráfico 7 - Transportadoras Privadas	37
Gráfico 8 - Quem paga o Frete?.....	38
Gráfico 9 – Ticket médio dos fretes.....	40
Gráfico 10 - Prazo de Entrega.....	41
Gráfico 11 - Estados com maior índice de problemas nas entregas	42
Gráfico 12 – Quantidade de mercadorias exportadas	43
Gráfico 13 – Sistema precário de hidrovias e ferrovias	44
Gráfico 14 – Localização dos portos brasileiros	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relacionamento entre as organizações	30
Figura 2 – Destino do ICMS	33
Figura 3 – Prós e Contras dos Correios e Transportadoras	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking das dez plataformas de <i>e-commerce</i>	17
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABCOMM	Associação Brasileiro de Comércio Eletrônico
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
B2G	<i>Business to Government</i>
C2C	<i>Consumer to Consumer</i>
CNT	Confederação Nacional dos Transportes
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto de Circulação de mercadorias e Prestação de Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
OCT	<i>Order Cycle Time</i>
OFR	<i>Order Fill Rate</i>
OTIF	<i>On Time in Full</i>
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SEP/PR	Secretaria de Portos da Presidência da República

SUMÁRIO

1 CONCEITO	15
1.1 MODELOS DE NEGÓCIOS E SEU CRESCIMENTO	15
1.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ECONOMIA ATUAL.....	18
2 AS BASES NECESSARIOS DO E-COMMERCE PARA UM CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL	21
2.1 ANÁLISE DE RISCO	26
3 LOGÍSTICA E CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	29
4 OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO ECOMMERCE BRASILEIRO ...	31
4.1 SISTEMA PORTUARIO BRASILEIRO	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	51

1 CONCEITO

O *e-commerce* deriva-se do termo comércio eletrônico, onde as vendas de produtos e serviços de uma empresa são realizadas através da internet. Essa comercialização de produtos e serviços pela internet permite de forma rápida e fácil, o acesso a elementos de necessidades de uma pessoa ou sociedade em qualquer parte do mundo, onde permite que o cliente compre o melhor produto ou serviço pelo melhor preço, reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos.

Como forma de potencializar o número de vendas e facilitar os clientes proporcionando melhores experiências, o *e-commerce* traz diversos benefícios, traz a ideia de ampliar seus negócios e públicos porque aceita que qualquer pessoa conheça todo o seu catálogo de produtos.

E-commerce é um meio de permitir e dar suporte à troca de informações, bens e serviços entre empresas ou entre empresas e seus clientes. Ele permite que as empresas sejam mais eficientes em suas operações internas e mais sensíveis às necessidades e expectativas de seus clientes. As tecnologias do e-commerce permitem que as empresas troquem informações instantaneamente, eliminem a burocracia e anunciem seus produtos e serviços a um mercado global. (GANGWANI, GARG, 2000, p. 10).

1.1 MODELOS DE NEGÓCIOS E SEU CRESCIMENTO

O *e-commerce* trabalha com diferentes modelos de negócios e diferentes tipos de clientes, cabem aos empresários decidir em qual ramo deseja seguir e o que deseja promover, sendo os mais conhecidos:

- **B2B (*Business to Business*):** São relações comerciais feitas pelas empresas, onde os produtos e serviços são comercializados entre negócios e companhias como, por exemplo, produtores e atacadistas. Exemplo disso é o site do Mercado Livre, onde temos várias empresas dentro desse site.
- **B2C (*Business to Consumer*):** São transações que ocorrem de uma empresa para o consumidor final. Corresponde também ao setor varejista do *e-commerce*, como exemplo das empresas: Lojas Americanas, Magazine Luiza, etc., onde o consumidor entra no site,

navega, escolhe seu produto, a empresa leva este produto até o consumidor através da logística da empresa.

- **B2G (*Business to Government*):** São as transações que ocorrem entre as empresas e o governo. Através de uma licitação, a empresa passa a vender produtos para uma instituição pública: prefeitura, secretaria municipal, etc. Podendo proporcionar um sistema de gestão de gastos para recursos de um estado ou município visando reduzir custos em suas operações.
- **C2C (*Consumer to Consumer*):** São trocas de bens e serviços sem a intervenção de empresas, somente pessoas físicas como, por exemplo, Leilões pela internet e o Site da OLX. Certo de que pode existir a participação de um terceiro agente para uma intermediação de troca através de uma plataforma, desde que não seja empresa jurídica.

Segundo site da e-commercebrasil.com.br, o modelo de negócio que dominam os maiores *e-commerce* do Brasil são os Marketplaces (B2C). A Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), construída com o propósito de contribuir para o aumento da competitividade do varejo, traz conteúdos e estudos de mercado, onde divulgou em 03/12/2018, o ranking das 50 maiores empresas do *e-commerce* brasileiro de 2018, sendo que os dez primeiros colocados são plataformas, ao todo quase metade (24) atua como Marketplace.

Tabela 1 – Ranking das dez plataformas de *e-commerce*

Posição	Empresa	Faturamento e-commerce 2017	Faturamento Bruto 2017	% do e-commerce nas vendas totais 2017
1	B2W Digital	R\$ 8.763.600.000,00	R\$ 8.763.600.000,00	100%
2	Via Varejo	R\$ 4.849.000.000,00	R\$ 29.122.000.000,00	16,7%
3	Magazine Luiza	R\$ 4.353.615.616,00	R\$ 14.321.104.000,00	30,4%
4	Walmart Brasil	R\$ 3.000.000.000,00	R\$ 28.187.051.659,00	10,6%
5	Grupo Netshoes	R\$ 2.600.000.000,00	R\$ 2.600.000.000,00	100%
6	Máquina de Vendas	R\$ 2.280.000.000,00	R\$ 6.000.000.000,00	38%
7	Carrefour	R\$ 1.752.750.900,00	R\$ 49.653.000.000,00	3,5%
8	GFG Latam-Dafiti	R\$ 1.100.000.000,00	R\$ 1.100.000.000,00	100%
9	Saraiva	R\$ 708.153.000,00	R\$ 1.883.326.000,00	37,6%
10	Privalia	R\$ 500.000.000,00	R\$ 500.000.000,00	100%

Fonte: SBVC, 2018.

A primeira colocada foi a B2W, controladora das marcas Americanas.com, Submarina e Shoptime. Via Varejo (Ponto Frio e Casas Bahia), Magazine Luiza, Walmart e Netshoes completa o grupo de frente da lista.

O ranking foi elaborado com estudo nos dados fornecidos pelas empresas referentes a 2017, além de informações publicadas por entidades setoriais, balanços contábeis e publicações em veículos de grande circulação. Algumas marcas que participaram do ranking em 2017, como Amazon, Dell, Polishop e Fast Shop, decidiram não publicar seus resultados. O mercado livre não foi incluído porque o estudo foi somente transações de pessoa jurídica para física.

Mesmo em um ambiente de crescimento econômico modesto, o varejo online continua em um ritmo sólido de expansão, gerando empregos e aumentando sua produtividade, afirmou Eduardo Terra, presidente da SBVC. Das 50 empresas listadas no Ranking, somente quatro tiveram declínio nas vendas, o que reflete um ambiente de negócios bastante saudável, completou (TIINSIDE, 2018, p. 1).

Importante ressaltar que para empresas que buscam um aumento de seu *Market share*, onde buscam as melhores colocações nos ranking da SBVC por exemplo, ou até mesmo para se destacar em qualidade e tecnologia de alta performance em sua plataforma, é necessário a utilização de ferramentas de alta tecnologia como por exemplo nas compras de programas de tecnologia e informática especializada em desenvolvimento de hardware, softwares e de banco de dados, onde buscam ter um maior ganho tanto para o empresário quanto para o consumidor final em facilidade, praticidade e liquidez nos processos de vendas e compras de seus produtos. Alguns exemplos disso seria na aquisição de sistemas excelentes como: Vtex, Oracle, SAP e etc.

O Marketplace no Brasil tem em torno de 20% de faturamento de acordo com pesquisa divulgada pela Ebit em 2017, em 2018, soma 53,2 bilhões com alta de 12% comparando com o ano anterior, no que podemos concluir que o Marketplace no Brasil vem crescendo constantemente com aumento nas receita e nas margens de lucro, um fato considerado positivo pois estimula o consumo e faz com que a economia do Brasil cresça e permite maiores investimentos, considerando então um setor próspero na economia do país.

1.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR NA ECONOMIA ATUAL

Com diversas qualidades como agilidade, comodidade e melhores preços, a existência do *e-commerce* conseguiu que 82% dos consumidores brasileiros realizassem as compras por internet. Segundo estudo pela NZN Intelligence em 2019, 74% dos consumidores preferem a modalidade on line e os 26% o estabelecimento. E hoje por mais que estamos atualizados com as inovações e avanços tecnológicos na economia moderna, existem muita falta de confiança do consumidor para informar um número de cartão e os dados pessoais, por exemplo, o que nos leva a não conseguirmos alcançar o percentual máximo de compras pela internet.

A frequência de compras online é um fator importante para estudarmos o comportamento de nossos clientes. Segundo os dados analisados, 37% dos consumidores afirmam que a compra online é uma realidade mensal. Outros 27% adquirem produtos nessa modalidade pelo menos uma vez a cada três meses, e

15% dizem optar por esse tipo de compra uma vez a cada seis meses. Enquanto isso, para 10% a realidade é outra: quase nunca recorrem a lojas online.

A responsabilidade em administrar uma empresa de *e-commerce* se baseia não somente nessa pesquisa como também na frequência de compras que os clientes realizam em determinadas situações. Mediante ao gráfico três que será explicado a seguir, darei início ao assunto que será de extrema importância para a real sobrevivência do *e-commerce* na economia brasileira, pois a partir desse momento irei expandir mais sobre este assunto de modo com que conseguiremos comparar a importância do *e-commerce* brasileiro e suas dificuldades enfrentadas.

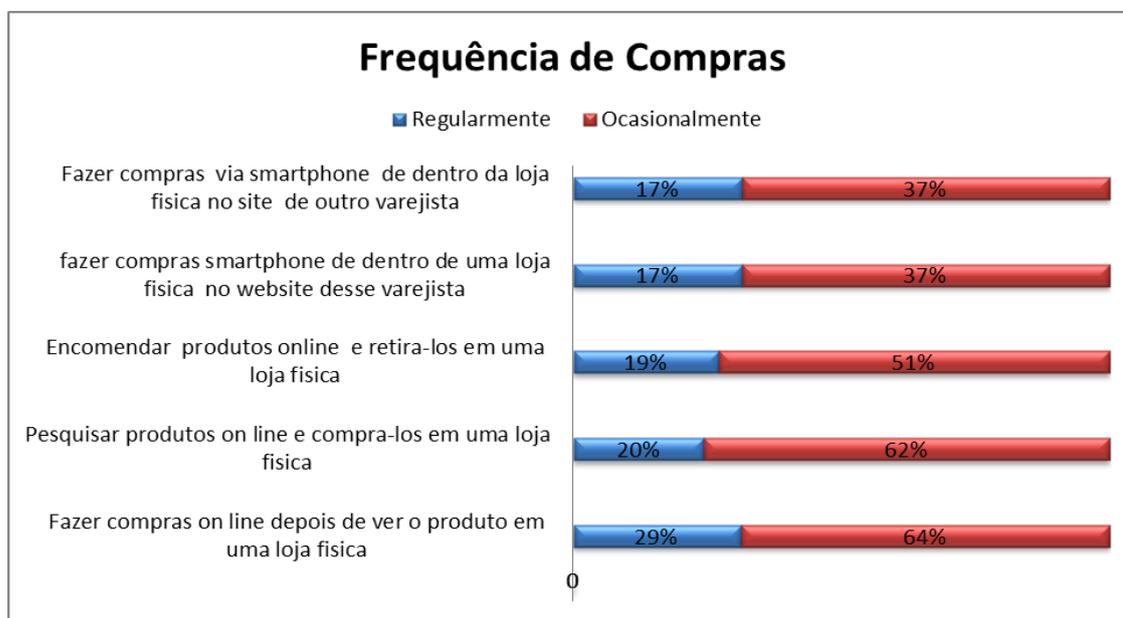


Gráfico 1 - Frequência de compras

Fonte: CRITEO SHOPPER STORY, 2017, p. 7.

Mediante ao comportamento do cliente e as necessidades de uma empresa em se adaptar e gerir seu sistema logístico com diferentes cenários de compras do consumidor, é possível ter um melhor planejamento e gerenciamento de toda parte logístico da operação.

No gráfico acima, é possível perceber que existem várias formas de comprar, em qual meio e ambiente o cliente deseja realizar uma compra, na qual pode ser acionado o serviço de logística mesmo em um ambiente que não há necessidade, como por exemplo, um cliente que compra pelo smartphone dentro de uma loja, porque talvez localizou seu produto com valor menor no site e não tem necessidade de tê-los em mãos. Ou seja, é muito importante prever e estudar o

comportamento do consumidor para uma boa administração no processo logístico, considerando clientes externos e internos, assim passamos a ter um maior controle nos prazos e entregas.

Podemos perceber que o cenário de maior frequência em 29% do consumidor brasileiro, está nas compras on line depois do cliente ver o produto em uma loja física. Logo em seguida, com cenários regularmente entre 19% e 20%, esta aquisição ou pesquisa de um produto online para posteriormente compra-los em uma loja física.

Logo, o *e-commerce* pode estar presente numa compra em loja física, onde é sempre importante tê-la em seu negócio, oferecendo a possibilidade de compra via on line ou estabelecimento, trazendo uma complementação em seus negócios e não uma competitividade que muitos pensam. Mesmo que o *e-commerce* seja o protagonista dos negócios, ter uma loja física para que o cliente possa visitar, olhar e experimentar os produtos ou serviços ainda é fundamental.

No mercado de hoje, não podemos mais pensar em ter um canal de vendas online sem ter também, como suporte lojas para receber e criar uma experiência diferenciada de consumo. Também não podemos achar que somente a nossa 'velha e amada' loja física poderá sobreviver sozinha em um mercado de consumo que cada dia pede mais inovação e praticidade. (GARCIA, 2015, p. 1).

Conclui-se que a importância de conhecer a frequência de compras é para compreender o crescimento do Marketplace para economia brasileira, e a forma de evidenciar como os brasileiros são consumistas digitais, com suas participações em sites de compras em diversas situações.

2 AS BASES NECESSÁRIAS DO E-COMMERCE PARA UM CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL

Trabalhar com *e-commerce* é um ramo muito mais complexo do que imaginamos, para quem imagina que se resume em plataforma, vendas, preço baixo e frete grátis está equivocado. O *e-commerce* requer uma ampla margem de conhecimento, onde não basta somente conhecer o ambiente, é necessário conhecer seu mercado e a necessidade dos lojistas e clientes, para não correr o risco de seus negócios irem à falência.

Para que se possa ingressar numa loja virtual, é necessário atuar em algumas áreas que são fundamentais para conseguir um maior domínio nas estatísticas de lucros de sua empresa, que se baseiam nas tomadas de decisões e monitoramento dos erros e acertos de todas as operações em todas essas áreas, visto que, o que determina uma empresa de *e-commerce* ser bem-sucedida ou não, vai daquele que entrega em seus produtos valores, e melhora a experiência de seus clientes. Afinal de contas, deve ser de total conhecimento para qualquer empresa: O cliente em primeiro lugar! Amadurecendo essa ideia em qualquer ramo, sendo *e-commerce* ou não, colocando-a em prática, permite sem dúvida um crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa.

Com isso, seguiremos com alguns planejamentos estratégicos digitais, necessários para o início de uma criação de *e-commerce*, onde não pode faltar investimento e engajamento nessas cinco bases essenciais para quem quer ingressar no ramo do comércio eletrônico.

1º Produtos

Antes de começar a criar seu *e-commerce* e obter uma plataforma prática, fácil e segura para seus clientes, é necessário saber quais produtos e marcas visionam vendas e qual o mix de produtos que faz parte dessa loja virtual, sem deixar de focar em um público-alvo ao definir seu principal produto.

O correto é ter uma gama de variedades de produtos, ou seja, não se limitando em somente um produto para quem começou no *e-commerce*, as chances de aumentar os números de consumidores e suprir as suas necessidades é maior quando não temos ainda a segurança no mercado.

Porém, é necessário que os produtos estejam relacionados com o segmento, caso ao contrário trará despesas desnecessárias para a empresa, prejudicando ainda mais caso não forem vendidos.

Para que almejamos crescimento em alguma venda, não podemos fazer mais do mesmo. Pensar fora da caixa, nos leva a inovar produtos e trazer produtos diferenciados e que atrai o cliente a querer comprar somente em sua plataforma sem pensar na concorrência.

Sempre acompanhar suas vendas, observando se os produtos estão saindo e qual a receptividade de cada produto para os seus clientes. Sem essa análise não é possível entender a rentabilidade do seu *e-commerce*, além de dificultar suas estratégias e definição do que fica ou sai do seu mix de produtos.

2° Encontrabilidade

A barra de busca é uma ferramenta importante em uma loja virtual, pois influencia diretamente na encontrabilidade dos produtos oferecidos no site, auxiliando o cliente a obter rapidamente o que deseja de modo com que essa busca seja bem visível ao site e criando palavras chaves de produtos mais pesquisados. Portanto investir na qualidade de ferramentas e aprimorando seu site de busca teremos retornos positivos e evitaremos a perda de clientes.

SEO

Traçar um plano digital é essencial para ser encontrado na internet e aumentar as vendas, porém, é necessário desenhar um plano estratégico para que a empresa seja percebida pelo cliente, quanto maior a visibilidade, maior o número de vendas. Logo, quanto maior o número de vendas, maior sua margem de lucro para novos investimentos em sua plataforma.

SEO ou *Search Engine Optimization* (Otimização para mecanismos de busca) refere-se a um conjunto de fatores considerados pelos sites de busca, como o Google, para ranquear os conteúdos da web nas páginas de resultados. Quem estiver bem posicionado no SEO, responderá bem a dúvida digitada pelo usuário no buscador, evidenciando seu site, ou seja, apenas uma “palavra-chave” digitado na pesquisa de busca, seu site se tornará mais amigável para esses mecanismos de busca e teremos mais chance daquele usuário se tornar nosso cliente.

Portanto, ter um analista de SEO na empresa é um investimento plausível, mas para isso, sua empresa precisa estar atuando com o Marketing digital e ter disponibilidade de capital, pois sabemos que todo investimento envolve risco e se não medirmos o resultado, olharemos sempre para o custo e não para o retorno.

3° Marketing Digital

A concorrência no mercado virtual é grande, porque todas as empresas procuram o alcance de seus objetivos, lucros e quota de mercado, e para isso, utilizam diferentes instrumentos tais como preços, qualidade dos produtos, serviços de pós-vendas etc., portanto, para a maximização de seus ganhos, é necessário existir estratégias para atrair clientes, onde cada venda fechada de seu produto foi a partir da preferência do consumidor.

Fazer uma busca e encontrar variedades de opções daquele produto para receber seu produto em casa requer a preferência do usuário, daí que entra o Marketing digital, capaz de colocar sua loja virtual em evidência. O Marketing digital promove seus produtos através de informações realizadas no ambiente online, capazes de realizar processamentos e análise de dados em tempo real, ou seja, anúncios que funcionam de acordo com a própria navegação do usuário.

A vantagem disso é que o marketing digital permite que o consumidor veja seu anúncio e tenha conhecimento sobre a marca de seu produto, promovendo a interação e relacionamento com o cliente. Permite também o engajamento com o público, pois os clientes não querem só comprar, querem saber sobre a empresa, Facebook, mídia, se podem confiar em seu negócio, tanto na qualidade dos produtos quanto na segurança de informações sigilosas como dados pessoais. Contudo, trazendo o cliente para mais próximo de seu negócio, gera um relacionamento capaz de fortalecer a sua marca, pois ele vai lembrar com mais facilidade quando realizar uma nova compra.

4° Relacionamento com o cliente

Ter um canal de relacionamento com o cliente em um site de *e-commerce* faz toda a diferença, pois é necessário para o andamento das operações e atenção redobrada aos consumidores.

Deixar em segundo plano o desenvolvimento de uma interface e o investimento de ferramentas de comunicações que permite contato online com o cliente e um vendedor para esclarecimento de dúvidas, pode impactar diretamente no processo de fidelização do cliente correndo o risco de transferi-lo para um concorrente do mesmo segmento.

O relacionamento com o cliente requer não só uma comunicação positiva ao consumidor e envio de ofertas, mas na estratégia de permitir que a marca fique sempre presente aos clientes.

Algumas ferramentas importantes que devemos aprimorar numa empresa de *e-commerce* para a comunicação online dos nossos clientes como por exemplo CRM, E-mail, Chat, Redes Sociais, SAC, traz confiança para um cliente que não conhece a empresa.

Falando como um consumidor, a preferência por um site que permite contato através de 0800 ou chat é mais seguro e confiável do que uma empresa que inibe a possibilidade de comunicação pessoal.

O *Customer Relationship Management* (CRM) por exemplo é uma solução que oferece mecanismos de diálogo com os clientes, automatizando e-mails, que possibilita gerir relacionamento entre empresas e consumidores.

Importante esse sistema para a empresa, justamente porque permite captar dados dos clientes desde o primeiro contato para a construção de um histórico, capaz de identificar os comportamentos e as necessidades dos clientes. Desse modo, é possível realizar um atendimento ao consumidor de forma humanizada e personalizada que faz toda a diferença para o crescimento de um negócio.

BACK OFFICE

Ter uma equipe de Back Office é imprescindível neste ramo de mercado, pois são eles quem oferece funções de suporte ao setor de tecnologia, financeiro, logístico, Marketing, Vendas, Pós-Vendas etc. Sua atuação é essencial para os processos internos da empresa. Porém, é necessário de profissionais capacitados do mercado ou até mesmo desenvolver um funcionário para trabalhar neste ramo, pois são eles que trazem como benefício a eficiência e produtividade do trabalho.

O Back Office oferece suporte a um conjunto de funções e atividades de uma empresa sem nenhum contato direto com o cliente. O atendimento Back Office é um suporte dentro das organizações pelos bastidores que garantem a continuidade de operações e processos pendentes para serem resolvidos, afim de evitar que as atividades não fiquem paradas ou até mesmo perdem as tratativas. Exemplo: Um cliente que liga na central de atendimento para informar que seu cadastro não permite a compra pela plataforma. Se não for possível a solução de imediato, encaminhamos ao departamento responsável para análise que seria o Back Office.

De modo geral o Back Office permite que todas as áreas funcionem corretamente, para que os processos estejam alinhados. Junto com ele, é necessário ter um controle da gestão e traçar as estratégias ideias para que as etapas caminhem corretamente sem erro. Assim alcançamos a confiança do cliente em nossas vendas, proporcionando um crescimento estruturado na empresa.

5° Logística

A questão logística é um ponto mais importante, para as lojas virtuais, onde corresponde ao prazo e a entrega do produto vendido. A logística é quem vai permitir o aumento da taxa de conversão da sua loja e para que ela funcione de forma correta é preciso ter um controle das diferentes operações e permitir que tenham rastreamento de pedidos para acompanhamento real da fase em que se encontra o produto do cliente.

A Council of Logistics Management (CLM), define a logística como:

Logística é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes. (CARVALHO, 2002, p. 31).

Como é uma influência muito grande no poder de compra, a entrega rápida e eficiente vai de acordo com a oferta de experiência do frete e o prazo de entrega do produto de modo com que busque a plena satisfação do cliente, porém, para isso é necessário de alguns planejamentos importantes:

1° Controle no processo de armazenagem, expedição e entrega dos produtos, utilizando o planejamento de vendas e operações;

2° Controle de estoque para evitar acúmulo ou falta de produtos;

3° Aplicação do Teorema de Pareto: significa que 80% das consequências são influenciadas por 20% das causas. Exemplo: 80% dos produtos mais vendidos de uma loja representam 20% do total de produtos no grupo A. No grupo B, os 15% mais vendidos representam 30% e nos 5% restantes, que representam o grupo C, concentram-se 50% dos seus produtos. São estratégias mais eficazes pois otimizam tempo e espaço, gerando economia e auxiliando na tomada de decisão para os produtos que serão mantidos ou que poderiam ser descontinuados consoante o custo de produção.

4° Indicadores de Performance para avaliar nível de desempenho do processo logísticos. Alguns exemplos de indicadores logísticos: Acuracidade de Estoque, *Order Fill Rate* (OFR), *Order Cycle Time* (OCT), *On Time in Full* (OTIF).

5° Procurar reduzir custos com embalagem, pacotamentos e fretes. Segundo a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) 37,4% dos gastos de uma empresa de *e-commerce* nesse setor são referentes aos estoques e manuseios.

2.1 ANÁLISE DE RISCO

Todas as vendas realizadas pelo site existem riscos de fraudes, onde é necessário ter um processo de análise de risco. Os problemas de segurança ainda é algo que muitos empresários não sentem ainda a vontade de lançar seus produtos no site, realizando-as cautelosamente. Ainda hoje ela é vista como um ambiente inseguro o que pode impedir de muitos consumidores de comprar on line. O problema é porque ainda não temos um sistema desenvolvido para fazer pagamento, justamente porque não estão coerentes ao *World Wide Web*, ocasionando falhas e perdas de informações o que por muitas vezes, o consumidor precisa enviar o comprovante de pagamento seja via débito cartão de crédito ou boleto.

Para Andrade, (2001, p. 75):

Se o comprador revelar detalhes sobre seu cartão de crédito é bastante possível que a mensagem possa ser interceptada e os dados do cartão usados fraudulentamente. Os bancos, entre outros, talvez não compreendam bem as oportunidades e as ameaças surgidas com o mercado digital, o que fez com que a tecnologia de pagamento não se mantivesse atualizada com o desenvolvimento da internet.

Entende-se que qualquer comando de pagamento via internet está sujeito a fraudes, podendo ser clonagem de cartão, fazendo com que o valor recebido seja devolvido e a mercadoria seja perdida. Por isso que é muito importante que o administrador do negócio esteja *ligado* aos dados de seus clientes e que as informações fornecidas sejam de total conferência, como os canais de atendimento (*Call Center*), por exemplo.

A análise de risco não se baseia somente ao sistema de pagamentos, por outro lado temos que garantir que os dados pessoais e bancários do consumidor sejam de fato sigilosos protegendo-os de situações de perigo como compartilhamento de dados. Portanto, deve ser vista nos dois lados, tanto consumidor para empresa quanto empresa para o consumidor.

Como forma de proteção, a análise de risco pode ser checada pelo administrador por meio de software avaliando as quantidades de rejeições de pedidos pelo cliente, identificação do computador do potencial cliente, dados de redes sociais, entre outros. Essa atuação é capaz de rejeitar os pedidos antes que o pagamento seja efetuado. Portanto, ela é um dos pilares fundamentais que o empreendedor deve investir, pois é uma proteção que deve utilizar contra usuários que querem adquirir produtos sem pagar por eles.

Conforme pesquisa realizada pela Experian, no site da *e-commercebrasil*, 72% dos negócios on-line do Brasil admitiram aumento do prejuízo devido ao avanço de fraudes nas plataformas digitais, sendo o Brasil como o terceiro maior entre os apurados.

A interação à distância é uma realidade para os negócios digitais, o que faz com que as empresas tenham que se adaptar para oferecer um ambiente seguro, capaz de eliminar riscos de fraudes e usar as informações pessoais de clientes de forma transparente e inteligente para entregar experiências online relevantes (PAYÃO, 2019, p.1).

Como o investimento é precário no Brasil justamente por não termos um sistema político favorável, o aumento de fraude no comércio eletrônico pode diminuir o interesse dos empresários a investir neste ramo. O mercado pode diminuir

e gerar impactos para o crescimento econômico no Brasil. Portanto trabalhar com um sistema de segurança de informações capaz de prevenir as fraudes, reduz o índice de fraudes e pode recuperar a confiança do investidor.

3 LOGÍSTICA E CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

Procurar novos fornecedores é a certeza de que seus negócios vão continuar evoluindo para ter um portfólio cada vez maior de produtos, expandindo suas margens de vendas e lucros. Porém, não basta apenas procurar novos fornecedores e adquirir novos produtos se não souber administrar e acompanhar de perto sua área de centro de distribuição. Procuramos novos fornecedores para vender novos produtos, certo? Porém, se a venda acaba somente quando o cliente estiver com o produto em mãos, não vamos considerar uma venda de sucesso se o processo não foi encerrado, correto? E é nesse capítulo que vamos falar um pouco de como funciona o centro de distribuição de uma empresa de *e-commerce*.

Tudo começa pela chegada dos produtos para armazenagem onde ficam aguardando até que alguém efetive uma compra pela unidade da loja. Assim que os códigos são lidos pelo sistema, automaticamente constará disponíveis no site correspondente para a busca de uma compra. Quando o pedido é pago, o sistema avisa que o novo pedido existe, e através dos endereços numéricos é possível localizar no setor do galpão onde está localizado sua compra, conferindo se o produto é exatamente o que o cliente comprou.

Sem esse tipo de controle é impossível achar qualquer coisa, independente do porte da empresa, pois seu espaço é enorme e requer uma localização somente por endereço e leituras de códigos, nele existe subambientes por todo o galpão onde pode possuir salas refrigeradas, salas controladas e de acesso restrito, salas de produtos de alto valor também com restrição de acesso. Contudo, o sistema de endereços e suas etiquetas são o papel fundamental de uma organização para o centro de distribuição, porque somente desta forma que separamos o produto para embalagem.

A logística no *e-commerce* é o papel fundamental para que os negócios caminhem de forma rentável, afinal de contas, um cliente satisfeito é quando seu produto chega perfeitamente correto e dentro do prazo de entrega. Ganhar ainda mais o cliente é surpreender a sua expectativa pois permite fazer com que este cliente volte a comprar em sua plataforma mais vezes. E para isso, o *e-commerce* precisa ter um fluxo de pedido controlado e as medidas de desempenho devem ser

implementadas para o sucesso do processo todo, assim como as medidas voltadas para operações de manufaturas e o relacionamento entre as organizações.

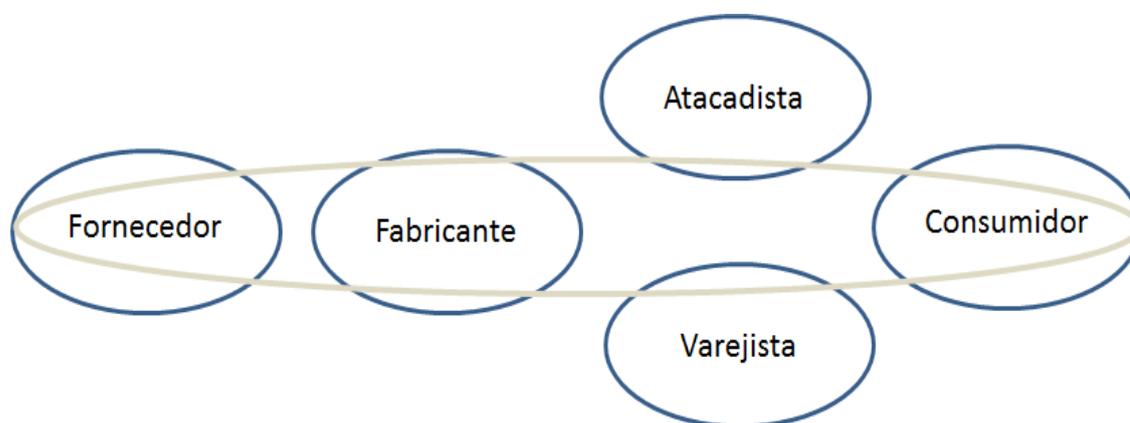


Figura 1–Relacionamento entre as organizações
Fonte: NOVAES, 2014.

A fim de obter uma resposta mais efetiva e atender ao fim do processo as necessidades do consumidor, as grandes organizações procuram reduzir o tempo e o custo ao longo em seu processo de logística. Porém, para isso é preciso entender e estudar o relacionamento entre as organizações conforme demonstrado na figura 1, cada atropelamento do processo para a cadeia de abastecimento pode levar custo adicional e atraso em potencial. Portanto, fazer um bom investimento na logística de seu *e-commerce* representa uma vantagem competitiva em termos de serviços, redução de custo e velocidade de resposta as necessidades do mercado no que reflete ao final de tudo na boa experiência do consumidor que é o que sustenta a empresa, caso ao contrário, terá sérias dificuldades para sobreviver no mercado.

4 OS DESAFIOS DA LOGÍSTICA NO ECOMMERCE BRASILEIRO

O frete é o maior custo logístico no *e-commerce* do Brasil, com um aumento de fretes e impostos cada vez maiores, as empresas tendem a dividir seus custos em frete com os clientes. Segundo a ABCOMM, a participação dos custos logísticos corresponde em 65,9%. A participação desse custo cresceu em relação a 2017, com aumento frequente nas tabelas dos correios e nos custos diretos das transportadoras (combustível, seguro e mão de obra). “Investimentos em automação, processos e capacitação da equipe, trazem mais performance no manuseio e conseqüente redução de custos operacionais” (BRIÃO, 2018, p. 6).

De acordo com uma pesquisa realizada pela ABCOMM sobre a logística no *e-commerce* brasileiro de 2019, considerando os três pontos da logística: Armazenagem, Transportes e Manuseio, apresento um estudo realizado por uma amostra de empresas de varejo de bens e consumo e informações de acordo com o porte da empresa. Nessa base estatística, é possível analisar como é o comportamento do sistema logísticos das empresas e entender suas reais dificuldades e implicações durante todo o processo até o final da compra. A ABCOMM relatou que as informações dos gráficos corresponde a margem de erro de 6% com grau de confiança de 95.

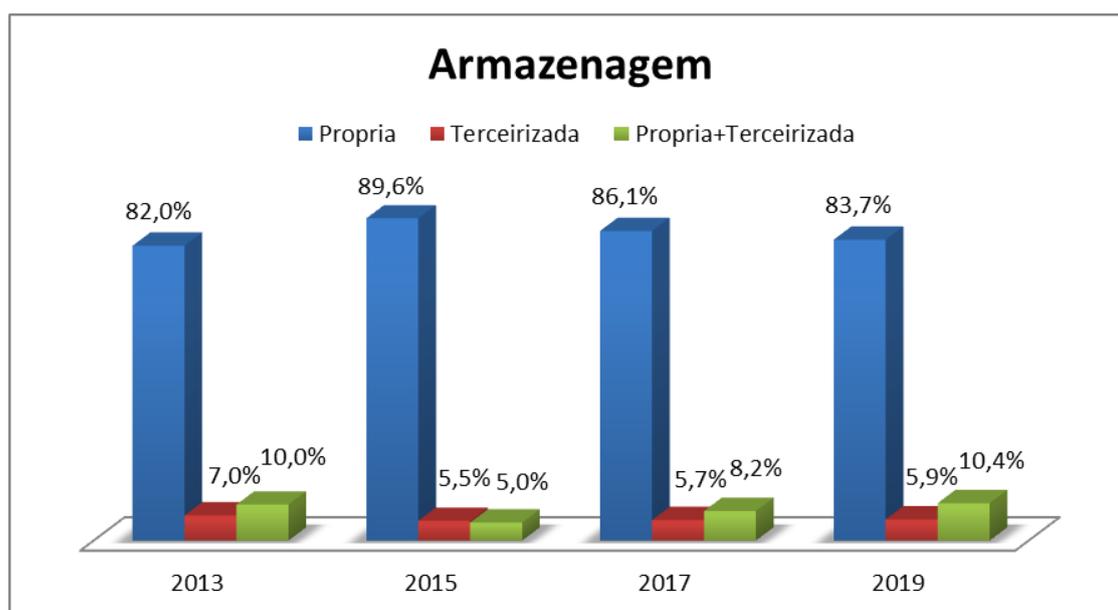


Gráfico 2 - Tipo de Armazenagem
Fonte: ABComm, 2019.

Mesmo que ainda as empresas preferem fazer suas próprias armazenagem pelo motivo dos custos serem mais baixos e maior controle sobre as operações, teve uma variação, se comparado ao ano de 2017, ocorrendo um aumento de estrutura própria mais terceirizada e uma redução de estrutura somente própria. Porém, nada justifica que o domínio esta em armazenamento próprio. A baixa elasticidade em datas sazonais e menor poder de barganha com transportadoras são desvantagem afirma a pesquisa. A armazenagem terceirizada, tem mais facilidade de operar em outros estados com menos complicações nos impostos (ICMS).

A terceirização no armazenamento acaba não sendo uma preferência dos empresários, devido a perda de controle nos seus relatórios em números reais por não ter o *olhar do dono* nos negócios, consequência disso a baixa qualidade no sistema logístico.

Optar pelo tipo de armazenagem já é uma escolha de risco, ainda mais quando precisa-se depois de criar seu tipo de armazenamento, investir em mão de obra, que no começo são custos para manter funcionários capacitados e treinados para conduzir o centro de distribuição de forma produtiva e organizada. Porém não é tão fácil porque existem muita rotação de funcionários por motivos de salários e benefícios onde as concorrência são muito fortes em grandes estados.

Acontece que centro de distribuições de diversas empresas podem ser próximas uma das outras, e qualquer valor adicional que uma empresa paga diferente da outra, já é motivo para que funcionários deixem seu trabalho atual e passem a trabalhar para empresas concorrentes. Com isso, o setor fica prejudicado em questões de manuseios por falta de mão de obra, ocorrendo atrasos nas entregas e também na desorganização do centro de distribuição com risco de entregas de produtos errados.

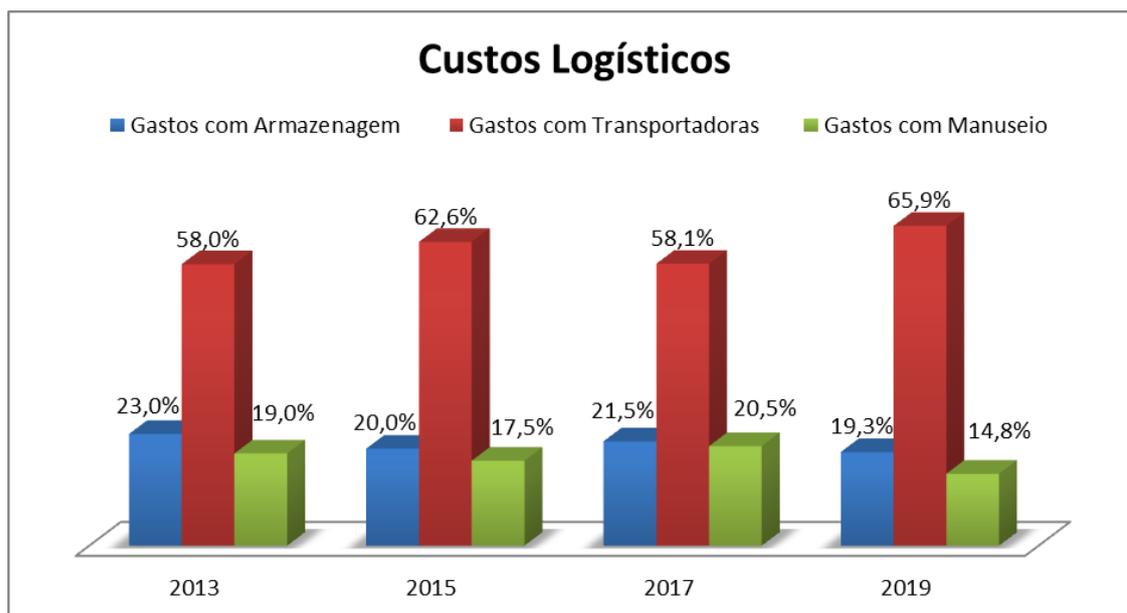


Gráfico 3 - Custos Logísticos

Fonte: ABComm, 2019.

A participação dos custos logísticos está concentrada nos gastos com transportadoras, por motivos de pedágio, combustível, mão de obra, e os impostos.

Um exemplo disso, é o Imposto de Circulação de mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS), que transitam entre as cidades e estados no Brasil. Para quem realiza operações de circulação de mercadorias ou serviços de transportes interestadual ou municipal, o ICMS está contido no valor total dos produtos e é pago de forma indireta.

		ICMS 2019																											
		DESTINO																											
ORIGEM		AC	AL	AM	AP	BA	CE	DF	ES	GO	MA	MT	MS	MG	PA	PB	PR	PE	PI	RN	RS	RJ	RO	RR	SC	SP	SE	TO	
	AC	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	AL	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	AM	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	AP	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	BA	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CE	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	DF	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	ES	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	GO	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MT	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MS	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	MG	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	17	7	7	12	7	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7
	PA	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PB	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PR	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	18	7	7	7	7	12	12	7	7	12	12	7	7
	PE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	PI	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	RN	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	12	12	12	12	12	12	12	12
	RS	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	18	12	7	7	12	12	7	7
	RJ	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	7	12	19	7	7	12	12	7	7
	RO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12	12
	RR	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	17	12	12	12	12
	SC	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	12	7	7	7	12	12	7	7	18	12	7	7
	SP	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	12	7	7	7	7	12	12	7	7	12	17	7
SE	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
TO	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	18	

Figura 2 – Destino do ICMS

Fonte: REDE JORNAL CONTÁBIL, 2019.

Nas linhas verticais são as porcentagens do local de destino. As horizontais estão os valores do estado de origem. As células que estão destacadas representam o ICMS interno. Ou seja, para mercadorias que tem origem e destino dentro da mesma unidade federal.

O cálculo que deve ser feito para saber o valor do tributo é simples, porém, é necessário ter a tabela de ICMS atualizada, pois ela que vai indicar as porcentagens de acordo com as unidades federais. O cálculo se resume em: Multiplicar o valor da mercadoria pela alíquota do imposto e dividir em 100. Exemplo:

Mercadoria: R\$400,00

Origem: São Paulo

Destino: Paraná

Valor do ICMS: $400 \times 12 / 100 = R\$48,00$.

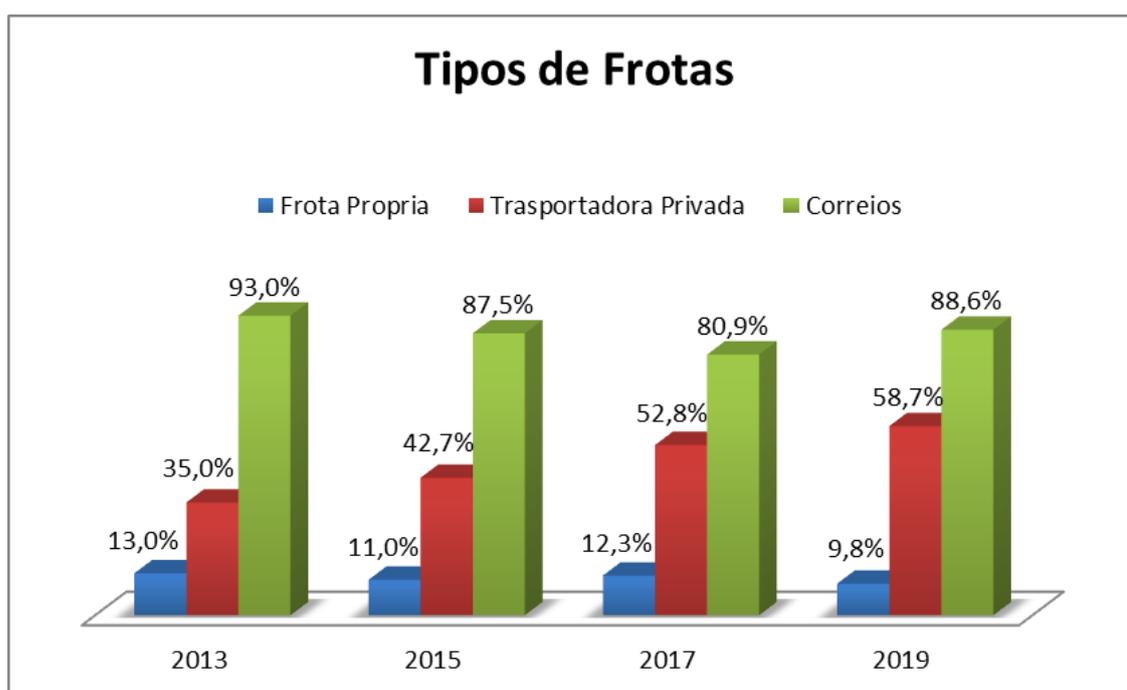


Gráfico 4 - Tipo de frota

Fonte: ABComm, 2019.

Nos últimos anos, a preferência pelos correios tem tido um avanço maior do que as frotas próprias e transportadoras privadas. Vem crescendo os serviços das transportadoras privadas. Por outro lado, houve redução na utilização de frota própria devido ao custo elevado. O aumento na dependência no uso dos correios se baseia pelo crescimento na participação das micro e pequenas empresas nas vendas de marketplaces, porém, quando analisado empresas cujo

faturamento acima de R\$10 milhões/mês, o percentual de uso dos correios diminuiu para menos de 30%.

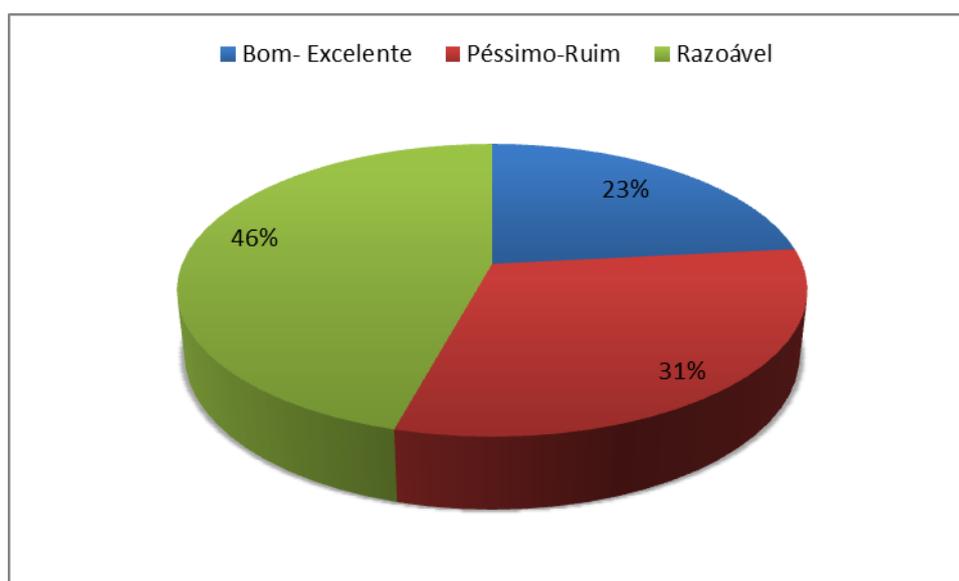
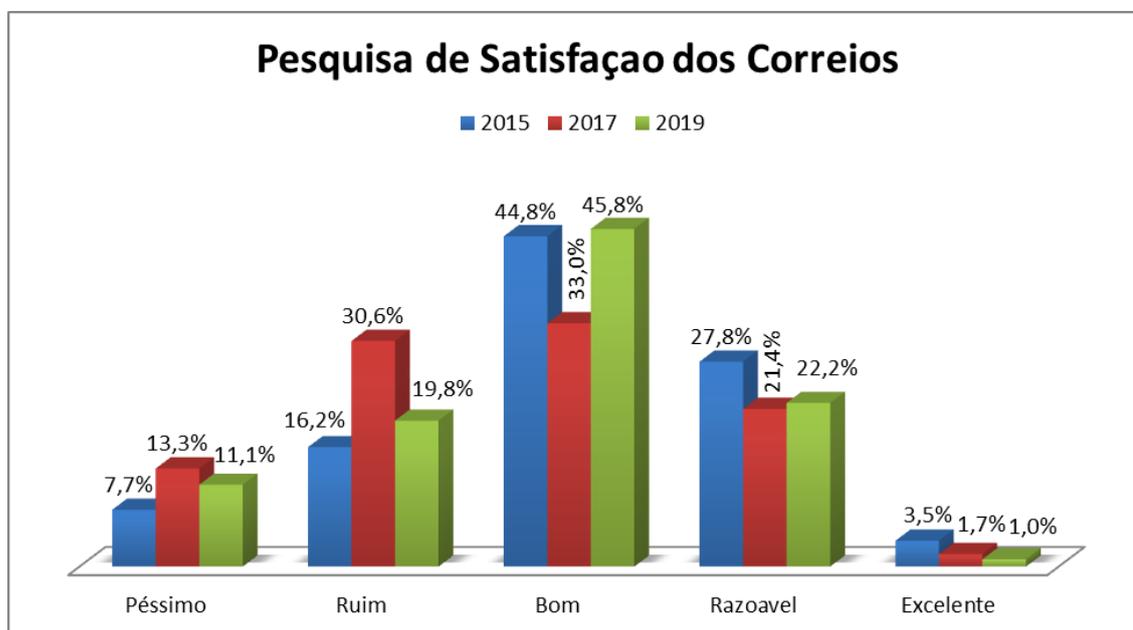


Gráfico 5– Satisfação dos Correios

Fonte: ABCComm, 2019.

Segundo a pesquisa, quando perguntado para os empresários sobre o nível de serviço dos Correios, o resultado foi baixo. Em torno de 30,9% considera os serviços péssimos ou ruins.

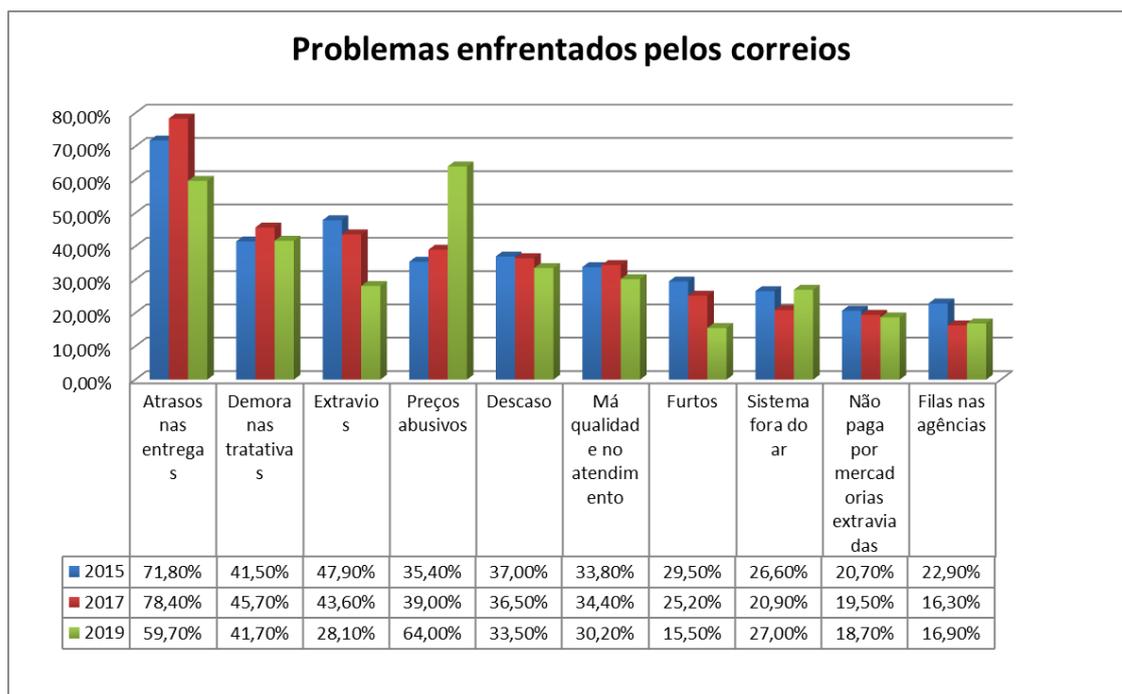
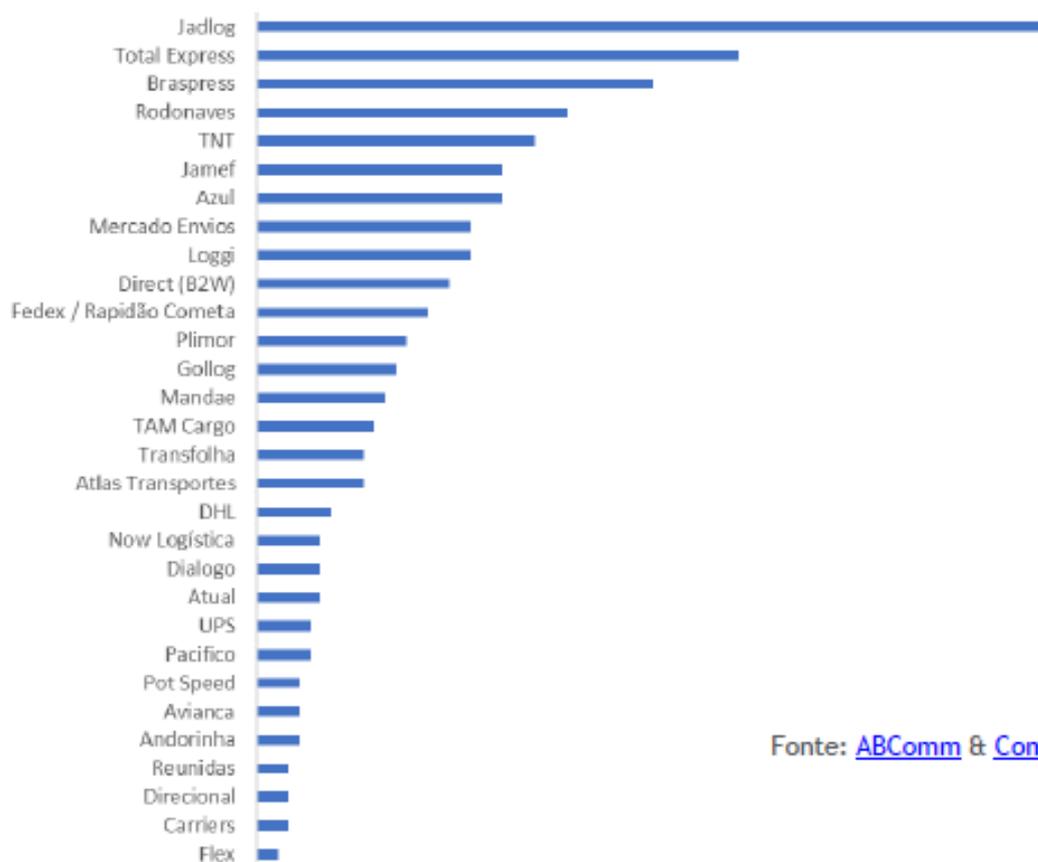


Gráfico 6 - Problemas enfrentados nos Correios

Fonte: ABCComm, 2019.

Apesar de ser o maior nos últimos anos, o prazo nas entregas deixou de ser o principal problema enfrentado pelas lojas virtuais frente aos correios. A principal reclamação de 2019 passou a ser preços abusivos.

Um fator muito importante e que deve se atentar no gráfico, são os atrasos nas entregas entre 2015 até o ano de 2018, sendo o motivo mais discutidos entre os empresários, diferença considerada alta para que atuem imediatamente com planos de ações afim de corrigir esse principal problema. Porém, em 2019 essa causa deixou de ser vista, substituída pelos preços abusivos, onde passou a ser o principal fator ofensor. Portanto, os atrasos que era destaque por anos, transferiu-se para os aumentos das tarifas de transportes.



Fonte: [ABCComm](#) & [ComSchool](#) 2019

Gráfico 7 - Transportadoras Privadas

Fonte: ABCComm, 2019.

O gráfico acima mostra as transportadoras privadas mais utilizadas pelas lojas virtuais, com uma média de 2,6 transportadoras diferentes. A tendência de empresas *e-commerce* que contratam transportadoras por região, se estabilizou, ajudando que o mercado trabalhe com diferentes empresas. Gerenciando tabelas de fretes por região, permite a redução do custo e aumento na qualidade dos serviços prestados aos clientes.

A transportadora seria uma alternativa que substituisse os correios que pode ser a solução ideal para fugir da burocracia e problemas que os correios vêm causando, porém, alguns negócios se beneficiam muito com essa alternativa, enquanto para outros acabam se tornando inviável.

Consideramos essa opção como um desafio para o empreendedor, justamente porque o caso das transportadoras é necessário ter mais atenção na hora de calcular o frete. Diferente do correio que tem uma ferramenta que os

próprios usuários podem utilizar para descobrir o frete, as transportadoras possuem planilhas bem específicas que o lojista precisa solicitar para fazer o cálculo.

A figura a seguir mostra os prós e contras dos correios e transportadoras para um comparativo, Porém, trazendo-se cada um suas complexidade.

	PRÓS	CONTRAS
CORREIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade • Descontos • Fatura única • Rastreamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Restrições de peso e embalagem • Restrição de áreas • Sujeito a prazos
TRANSPORTADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega direta • Não sujeito a paralisações ou greves • Possibilidade de negociação • Rastreamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor geralmente mais alto • Necessita maior atenção no cálculo do frete

Figura 3 – Prós e Contras dos Correios e Transportadoras
Fonte: IMPULSO DIGITAL, 2019.

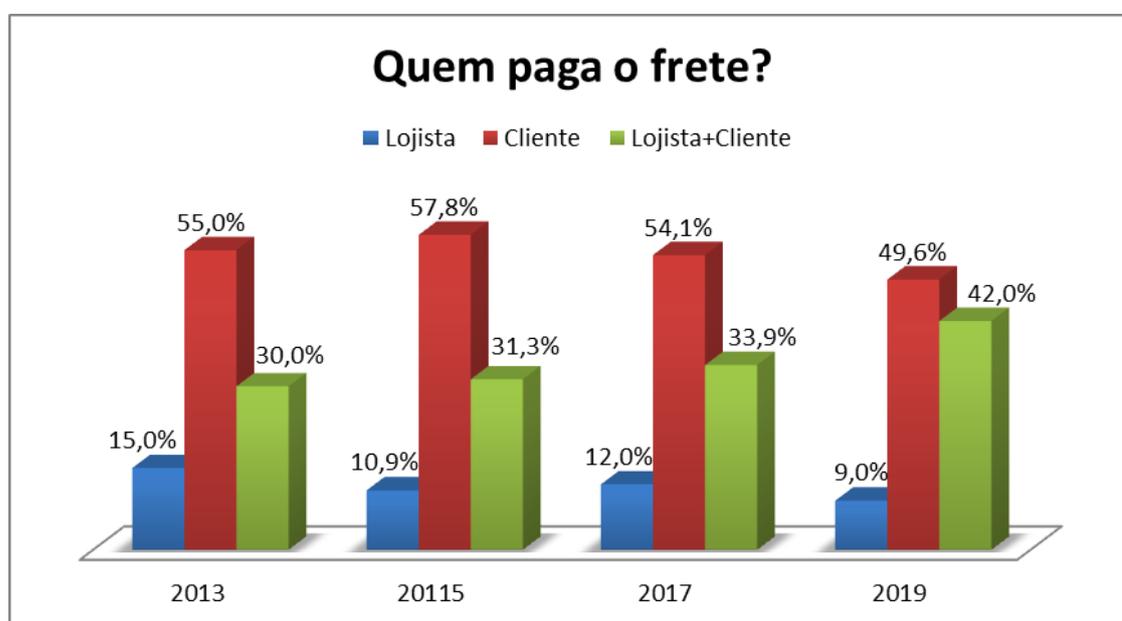


Gráfico 8 - Quem paga o Frete?
Fonte: ABCComm, 2019.

Posso dizer que empresas bem-sucedidas e que estão a mais tempo no mercado arcam com o frete, por isso que mesmo que seja pouco, ainda possui

empresas que se responsabilizam. Em 2019, as empresas deixaram de cobrar todo o valor de frete para o cliente e passaram a dividir o valor, porém, vale ressaltar que antes de analisar uma compra com ou sem frete, é necessário conferir e comparar o valor do produto, pois as vezes o marketing pode iludir o consumidor onde pensam que esta pagando pouco pela ausencia do frete, mas na verdade o frete já esta incluso no valor do produto.

Outra situação acontece do valor do frete ser cobrado por outra regioao que chamamos de manobra de marketing. Ou seja, posso não cobrar frete na região de São Paulo por exemplo, mas a empresa pode compensar em outra região como Recife, cobrando mais caro.

Segundo a pesquisa, o principal motivo de oferecer o frete grátis continua sendo pelo aumento da taxa de conversão. Quando bem administrada, a estratégia de frete grátis pode também auxiliar o aumento do tíquete médio da compra.

Apesar do frete grátis ser uma ferramenta para aumento das vendas e do tíquete médio, deve-se tomar cuidado e usa-lo com inteligência. As empresas de *e-commerce* utilizam também outra estratégia, de aumentar o valor mínimo para o frete grátis. O tíquete médio do frete grátis aumentou de R\$ 170,00 em 2013 para R\$ 255,00 em 2015, R\$ 266,00 em 2017 e R\$ 351,00 em 2019 conforme o gráfico a seguir.

O desafio no *e-commerce* de acordo com este assunto, é que as empresas fazem acordos comerciais junto as transportadoras, mas se faz um contrato com frete alto, não compensa para o consumidor final se comparado com o que é praticado no mercado, causando perda do tíquete médio por valor de compra muito alto.

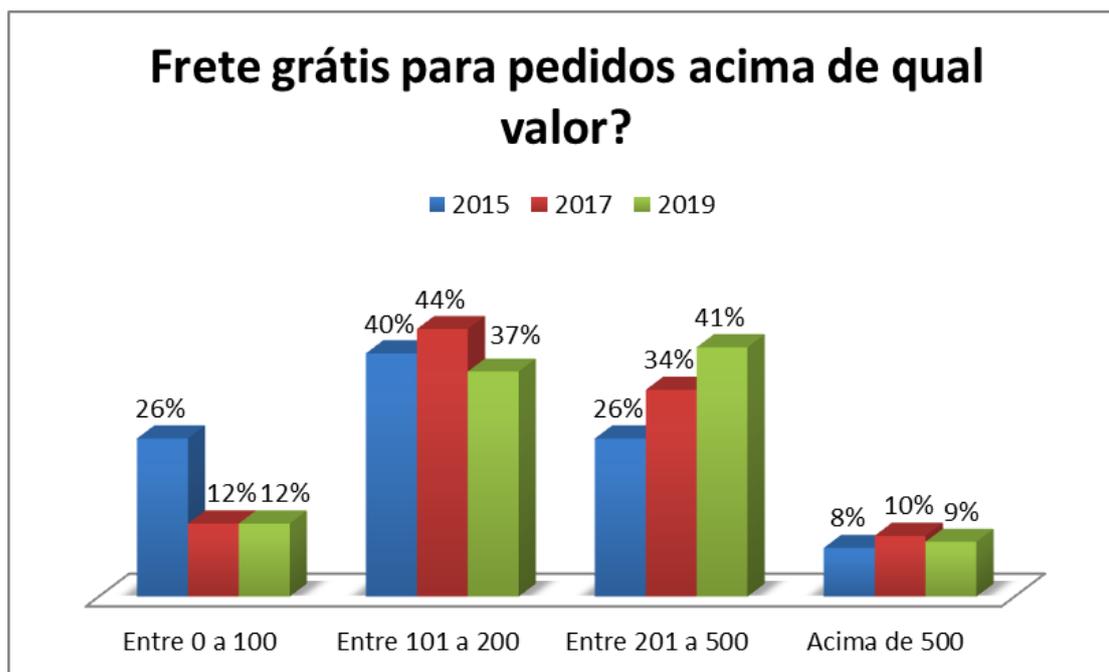


Gráfico 9 – Ticket Médio dos Fretes

Fonte: ABCComm, 2019.

O frete grátis não é uma disponibilização da empresa e sim uma estratégia para poder equilibrar seus gastos e ser um gatilho de vendas. Conforme os gráficos apresentados até o momento, o custo na logística está mais abrangente em 2019 que nenhuma empresa quer oferecer frete grátis. Como vimos, existe formas de como as empresas se comporta com o valor do frete, sendo elas converter no valor do produto ou repassar para outra região que a empresa também vende, porem qual é o impacto do frete quando uma empresa não utiliza o marketing estratégico?

O problema é as empresas que não sabem como usar esse método ou até mesmo o momento de parar, querendo alavancar suas vendas de qualquer maneira e acabam não praticando análise financeira de demonstrativo de resultados e exercícios (DRE), onde o marketing estratégico já não são eficiente o suficiente para equilibrar os gastos logísticos alevados, prejudicando ainda mais seus negócios.

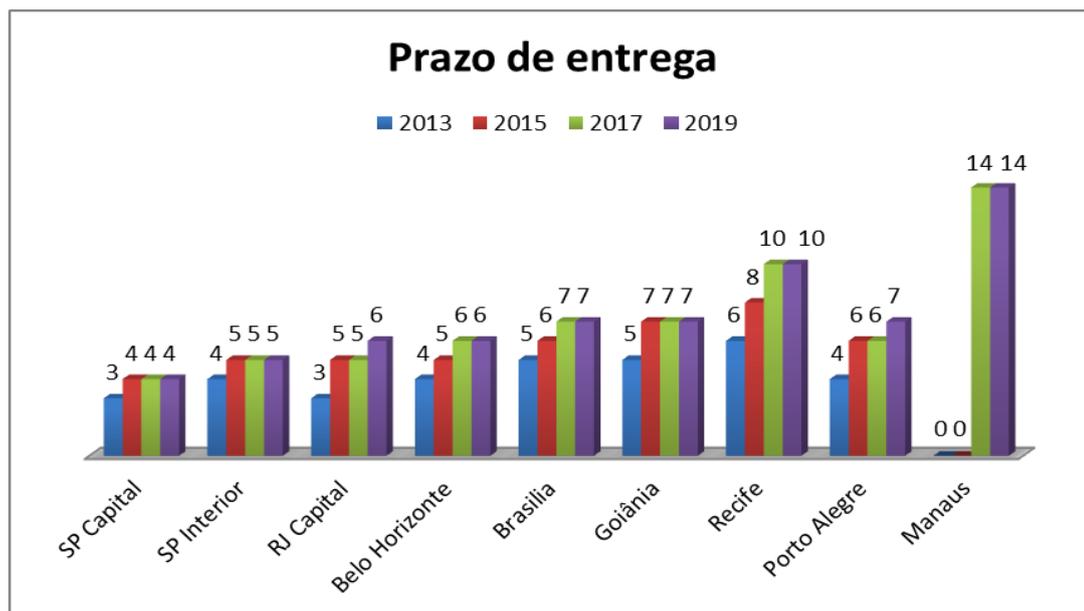


Gráfico 10 - Prazo de Entrega

Fonte: ABComm, 2019.

Um dos maiores motivos de uma empresa de *e-commerce* perder a fidelização de um cliente, está pelo atraso nas entregas. Ao invés de trabalhar para a redução dos prazos, no Brasil, os pedidos demoram cada vez mais para chegar nas casas dos consumidores.

Por isso, que a entrega do produto é a etapa em que o cliente atinge a sua maior expectativa. Adiantar o prazo pode surpreendê-lo bastante, em contrapartida, atrasar uma entrega quebrará completamente o clima e pode fazer com que o cliente nunca mais compre em sua empresa porque a entrega sempre vai se destacar sobre os demais fatores positivos.

No gráfico é possível perceber que não houve nenhuma redução de prazos em nenhum dos capitais informados, os que não tiveram aumento em 2019, mantiveram no mesmo prazo do último ano. Em 2019, tiveram aumento nas entregas para o Rio de Janeiro Capital e Porto Alegre.



Gráfico 11 - Estados com maior índice de problemas nas entregas

Fonte: ABCComm, 2019.

Segundo o gráfico acima, o Rio de Janeiro é o maior estado concentrador de problemas nas entregas. Não tem como analisar o gráfico e não comentar do Rio de Janeiro, de modo que os demais estados ficam indiscutível quando se depara com a elevação que o estado do Rio de Janeiro apresenta. Até que ponto a criminalidade afeta na economia para o *e-commerce* brasileiro?

Segundo site da globo.com, a cada 7 minutos, uma remessa dos correios é levada no Rio, as encomendas ou correspondências são roubadas ou furtadas de veículos ou de funcionários dos Correios no Estado do Rio. Segundo as informações do site, atrasos atingem 30% das entregas de produtos no país.

Com os gastos nos impostos através da logística, custo de armazenagem, problemas de logística reversa e atrasos nas entregas por questões políticas e sociais, promove-se a desaceleração do processo logístico no Brasil.

Um ponto positivo é que houve internacionalização via *e-commerce*, também conhecida como *e-commerce* cross border. Com o aumento de lojas *e-commerce* que estão vendendo para outros países, em torno de 25,2% das empresas entrevistadas disseram que já enviaram produtos para o exterior conforme gráfico a seguir.

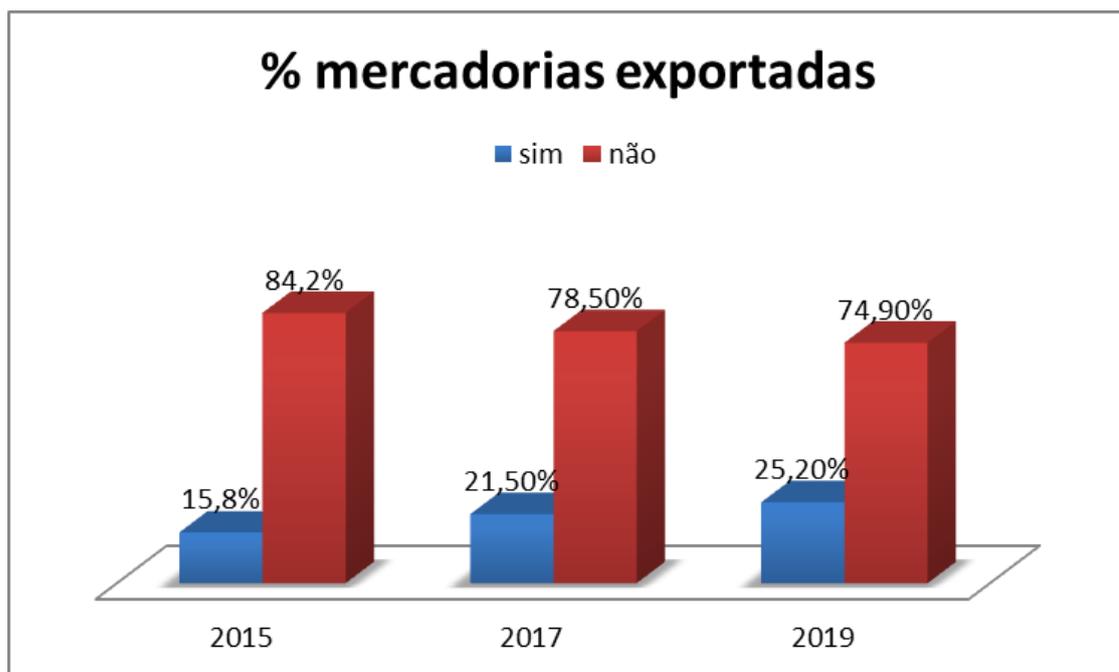


Gráfico 12 – Quantidade de mercadorias exportadas
Fonte: ABCComm, 2019.

Segundo a Confederação Nacional dos Transportes (CNT), somente 12,4% da malha rodoviária brasileira é pavimentada. Quando existe um aumento de frota de 63,7% nos últimos 8 anos onde mais de 100 milhões de veículos circulam no Brasil e deparar com essa informação de pavimentação precária, sem levar ainda em consideração que 92,7% das rodovias pavimentadas é de pista simples, o processo logístico compostamente é prejudicado devido aos atrasos nas entregas.

No gráfico a seguir, fica evidente como que o Brasil tem deficiência em rodovias, podendo incluir mais um problema que o *e-commerce* assume na logística. E não somente em rodovias, o sistema é precário para os setores das hidrovias e ferrovias.

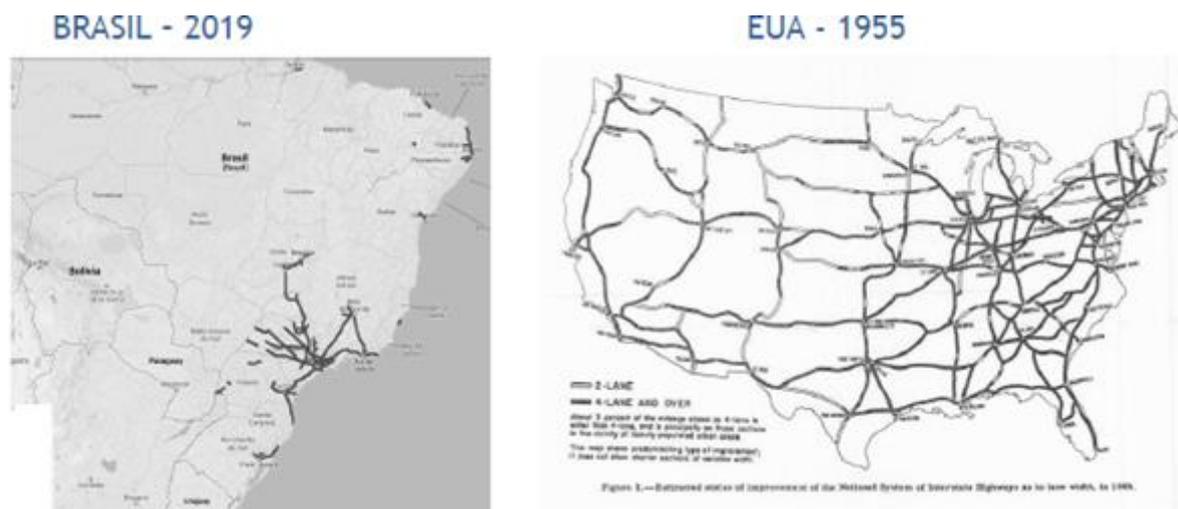


Gráfico 13 – Sistema Precário de Hidrovias e Ferrovias
 Fonte: ABCComm, 2019.

Segundo a Associação Brasileiro de Comércio Eletrônico (ABCOMM):

Se compararmos a malha rodoviária brasileira de 2019 com a dos Estados Unidos em 1955, fica claro que há um gargalo no Poder Público. O preço pago pela corrupção, irresponsabilidade e falta de planejamento afeta todos os setores da economia, não só o *e-commerce*.

4.1 SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO

O sistema portuario Brasileiro é composto por 37 portos públicos sendo eles maritimos e fluviais, porém, 18 portos são delegados com operação autorizada à administração por parte dos governos estaduais e municipais que podemos observar sua localização no grafico a seguir. Alguns portuarios operam sob concessão à iniciativa privada com 42 terminais de uso privativo.



Gráfico 14 – Localização dos Portos Brasileiros

Fonte: TCU, 2017, p. 6.

A Secretaria de Portos da Presidência da República (SEP/PR) é um órgão governamental brasileiro onde são responsáveis pela organização das políticas e diretrizes para o setor dos portos marítimos, além da execução de medidas, programas e projetos para o apoio ao desenvolvimento da infraestrutura portuária, ela atua também na administração das Companhias Docas conforme localizados nas regiões destacadas no gráfico. Sua participação no planejamento estratégico e a aprovação dos planos de outorgas, visa assegurar segurança e eficiência ao transporte aquaviário de cargas e de passageiros no país.

As organizações dos Portos praticados pela secretaria, requer que seus programas e planejamentos sejam prioritários para dar mais eficiências para o sistema logístico no país como todo, porém, ainda existe desafios para serem estudados como a necessidade de mais acessos terrestres aos portos com privilégio as ferrovias, devido o custo ser mais barato. A questão da burocracia também é precária devido aos prazos de liberação de mercadorias onde os custos seriam menores se mais ágil fosse a liberação das mercadorias e suas manipulações as cargas.

Outro assunto são as necessidades de melhoria dos terminais com mais equipamentos e modernidade e mais armazenagens. Trabalhar com os acessos, para tirar partes dos caminhões nas estradas, e criar novos caminhos logísticos para desafogar os portos de Santos e Paranaguá ajudaria a serem mais produtivos. Investigações efetuadas pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), revelam que é preciso fazer investimentos na construção, ampliação dos terminais com melhoria nos acessos terrestres, na dragagem e de toda infraestrutura portuária.

Os problemas acontecidos nos portos podem atrapalhar o desenvolvimento do processo logístico e impactar negativamente na economia nacional. Se por exemplo uma máquina quebrar, impedindo o deslocamento de determinada carga, a consequência será o atraso no envio da mercadoria, comprometendo a empresa, a satisfação do cliente e a reputação do porto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *e-commerce* vem trazendo um crescimento constante na economia brasileira nos últimos anos, de acordo com o que foi trazido no primeiro capítulo. Presente em um dos ramos mais utilizados, os Marketplaces tem maiores condições de crescimento por ser considerado um shopping on line, ou seja, permite por exemplo a venda desde um artesanato até produtos de eletrodomésticos. Sua possibilidade de crescimento é devido ao interesse do cliente em obter variedades de produtos e marcas, capaz de permitir melhores opções de escolhas e preços.

Não basta saber de seu crescimento sem conhecer qual é o público deste ramo que promove o aumento das vendas e fidelização da marca. Logo, o mais importante é conhecer seus clientes e seus comportamentos antes de qualquer venda, pois esses clientes que estão acessando sua plataforma, já podem possuir todas as informações que precisam, por já terem visto seu produto pessoalmente ou virtualmente em outros ambientes e sites. Por isso, é importante ficar atento em tudo o que acontece no *universo virtual* antes de pensar em qualquer negócio, não somente o que queremos criar em uma plataforma, mas o aumento de informações sobre mercados e clientes como um todo, de forma expansiva, e atualizando-se com as inovações.

Posso dizer que existem vários pontos positivos para quem quer ingressar neste ramo ou manter sua empresa no *e-commerce*, sendo eles: A tecnologia ,globalização, facilidade nos acessos as informações; Marketplace, o ramo que mais cresce no Brasil devido sua variedade de produtos e marcas que são capazes de permitir melhores opções de escolhas e preços, promovendo o crescimento no mercado, pois atende qualquer necessidade do cliente; Para quem está começando, as bases necessárias no *e-commerce* para um crescimento sustentável, não exige um investimento abusivo de custo elevado, pois não requer um capital de giro no momento.

A essência deste trabalho, foi trazer ao *e-commerce* não somente a importancia de conhecer sobre suas categorias, crescimento na economia, sobre a vulnerabilidade do consumidor de sempre querer comprar, e suas dificuldades em fraudes, mas muito além disso, trazer a real dificuldade do *e-commerce* para um empreendedor que deseja abrir um negócio, e que talvez não tenha conhecimento

de seu maior desafio e de como a logística pode interferir em suas estratégias de negócios e seus lucros.

A diferença é que existe o *e-commerce* para o cliente e o *e-commerce* para a empresa. O *e-commerce* para a empresa é pouco falado, mas o que não percebem é que não existe *e-commerce* para o cliente se não existir primeiro um objetivo claro do *e-commerce* para a empresa. Portanto, almejo trazer um misto de informações com essas duas diferenças para que se chegue na conclusão se é viável atuar neste ramo no Brasil ou não.

Para isso, já citei alguns pontos positivos e também muitas dicas de como se manter no mercado, conhecer a necessidade do cliente e seu perfil, como manter uma empresa sustentável que é a chave principal para um engate nas vendas. Mas falando sobre desafios, importante então fazer algumas análises, pode-se achar que uma atuação estratégica para os gastos de uma empresa é reduzir os custos nos transportes para controlar as finanças de sua empresa, onde passarmos a terceirizar os serviços de armazenamento e cotar uma transportadora mais barata, uma situação como esta, as empresas fazem mais para quem paga mais, e como consequência disso, a insatisfação do cliente, trazendo problemas nas entregas visando então menor custo. Em contrapartida, maior índice na perda de clientes, sendo que nossas vendas são nossos clientes.

Outra situação é ter por exemplo, um aumento nos gastos de transportes capazes de melhorar o processo logístico como mais caminhões de entregas e obter mais centros de distribuições espalhados por cada região do país, deixa-se de ser *submissos* as empresas terceirizadas e o processo acontece de forma mais dinâmica, rápida e prática, logo passa-se a ter um aumento em nossas despesas, porém aumenta-se as expectativas do cliente e ganham sua confiança, sendo que o aumento da confiança é o aumento das vendas.

De acordo com essas estratégias é possível criar soluções para os desafios do *e-commerce*, quando gera um aumento nos gastos de transportes e diminui os prazos das entregas, ou quando possui um corte de gastos nos transportes e aumento no prazo nas entregas, assim fica mais difícil criar soluções estratégicas quando-se tem perda nessas duas variáveis que completam esse ciclo de desafios: Aumento nos custos de transportes e aumento nos atrasos das entregas.

Esses dois problemas não devem *caminhar juntos*, mas as condições ferroviárias enfrentadas no Brasil permite concluir que um setor simples porém, muito complexo no *e-commerce*, pode comprometer na insuficiência de capital das empresas, contribuindo em um colapso deste ramo na economia brasileira.

De acordo com o estudo é possível compreender as dificuldades que um empreendedor teria para investir seu *e-commerce* no mercado brasileiro, seja de qualquer ramo e porte. Para as empresas de grande porte, como por exemplo, a destacada no primeiro capítulo que são as maiores do Brasil, conseguem sobreviver aos desafios, pelo seus números de vendas suportar os problemas da economia brasileira, devido a sua marca, popularidade e rentabilidade que conquistaram, porém para quem começa neste ramo, suas despesas ficam por muito mais tempo elevadas comparando-se com suas receitas, onde quebram em seu primeiro ano de vida. Por isso, investir seu capital nos planejamentos estratégicos digitais é o primeiro passo para tentar fazer seu nome no mercado, para posteriormente enfrentar os grandes desafios da logística.

Os desafios do *e-commerce* mostrou principalmente, para um pequeno empreendedor que também nem sempre dar lucro mantém uma empresa viva, pois segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 6 a cada 10 empresas fecham em cinco anos de atividade. E considerando esses 5 anos atrás, depara-se com o país em recessão (2015 e 2016). Por isso, ter lucro é somente um elemento de análise, mas outros elementos relevantes a longo prazo devem ser considerados para chegar em uma conclusão de uma empresa, como o fluxo de caixa, prazos médios de títulos a receber e pagar, capital de giro, provisões futuras e inovações.

Acredita-se que mesmo separando as empresas por porte e tempo, daquelas que já possui seu nome e aquelas pequenas empresas que estão recentemente no mercado, é uma luta para ambas conseguirem se recuperar com os problemas enfrentados na logística brasileira como gastos nos impostos, custo de armazenagem, problemas de logística reversa, fraudes, correios, malha rodoviária e sistema portuário, atrasos nas entregas por questões políticas e sociais, também custos de mão de obra, custo com propagandas, tomadas de decisões equivocadas de marketing estratégicos, ou seja, as duas passarão por dificuldades de crescimento em seu *e-commerce*, a diferença é a sua sobrevivência.

Sobreviver é a partir do momento em que o setor público interfere em seus negócios indiretamente, quando se depara por exemplo, com problemas logísticos de infraestrutura, o processo muda completamente, e a única solução é mudar com todo o sistema políticos de interesses e corrupções que existe por traz de qualquer organização, só assim consegue alavancar o crescimento e desenvolvimento de uma empresa e país.

Enquanto espera-se que uma mudança estratégica e um processo de transformação de valores éticos e morais melhorem o processo logístico em relação as questões de correios, impostos, malha rodoviária, sistema portuário e estados com problemas de entregas, ainda o Brasil estará com uma interpretação distorcida do *e-commerce*. Para quem achava que é um facilitador na compra em todo canto do Brasil, acabou de mudar de ideia neste trabalho, pois apresento que seu objetivo somente é válido quando essa ferramenta passa a ser um facilitador tanto na compra quanto na entrega do produto, em qualquer lugar.

E-commerce não é somente pensar em lucro mas, também na marca, visto que começar com um negócio pequeno visando crescimento, o desafio é muito grande e de longo prazo, ainda mais quando o controle político que está por trás disso, pode estar em uma direção de mão dupla e desfavorecer seus negócios.

Portanto, para quem já está no *e-commerce*, são desafios em cima de desafios em busca de rentabilidade, mas o lucro chega, acredito que o lucro sempre vem mesmo com essas dificuldades, vem de acordo com o porte de cada empresa e sua organização financeira. O que não se pode dizer para quem ainda não esta no *e-commerce* e que deseja seguir com este segmento é que não vale a pena investir. Invista, crie expectativas, seja criativo e não faça mais do mesmo, porque se pensar ao contrário, não sairá de onde está.

REFERÊNCIAS

ABCOMM. Associação Brasileira de Comércio Eletrônico *Pesquisa: logística no e-commerce brasileiro* 2019. São Paulo: ComSchool, 2019.

ANDRADE, Rogério de. *Guia prático do e-commerce*. São Paulo: Agra, 2001.

ANTAQ. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. Entrevista: Desafios o sistema portuário brasileiro. *TV Estadão*, 2 abr. 2013. 2:34 min. Disponível em: <<https://tv.estadao.com.br/economia/desafios-do-sistema-portuario-brasileiro,199441>> Acesso em: 11 nov. 2019.

ARM. Armazenagem e Projetos Logísticos. *Como a estrutura portuária afeta o processo logístico?* 14 maio 2017. Disponível em: <<http://www.armlogistica.com.br/como-a-estrutura-portuaria-afeta-o-processo-logistico/>> Acesso em: 5 nov. 2019.

BRIÃO, Clauco. Logística no e-commerce. *Logística & Suply Chain*, ano 39, n. 336, p. 6-7, 2018. Disponível em: <<https://www.imam.com.br/logistica/edicoes/336.pdf>> Acesso em: 23 set. 2019.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. *Logística*. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CNT. Confederação Nacional de Transportes. Somente 12,4% da malha rodoviária brasileira é pavimentada. *Agência CNT de Notícias*, 14 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/somente-12-da-malha-rodoviaria-brasileira-pavimentada>> Acesso em: 3 nov. 2019.

CRITEO SHOPPER STORY. *The shopper story BR 2017*. Disponível em: <https://www.criteo.com/br/wp-content/uploads/sites/5/2017/12/TheShopperStory_BR.pdf> Acesso em: 20 out. 2019.

E-COMMERCE BRASIL. *Fraudes: 7 em cada 10 negócios online do Brasil têm aumento de prejuízos em 2018*. 29 maio 2019. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/fraudes-7-em-cada-10-negocios-online-do-brasil-tem-aumento-de-prejuizos-em-2018/>> Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. *Marketplaces dominam ranking dos 50 maiores e-commerces do Brasil*. 5 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/sbvc-ranking-50-e-commerce-brasil/>> Acesso em: 4 nov. 2019.

GANGWANI, Neetu; GARG, Sangeeta. *E-commerce para negócios sem limites*. Tradução Daniel Vieira. São Paulo: Berkeley, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerram suas atividades em cinco anos. *Agência de Notícias*, 17 out. 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia->

noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos> Acesso em: 2 nov. 2019.

IMPULSO DIGITAL. *Correios ou transportadora: qual a melhor forma de entregar seus produtos?* 2019. Disponível em: <<http://ecommerce.uol.com.br/impulso-digital/temas/estoque-logistica-e-pessoas/correios-ou-transportadora-qual-a-melhor-forma-de-entregar-seus-produtos.html#rmcl>> Acesso em: 10 out. 2019.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. Infraestrutura: o nó dos portos brasileiros. *Desafios do Desenvolvimento*, ano 2, n. 8, 2005. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=872:reportagens-materias&Itemid=39> Acesso em: 10 nov. 2019.

GARCIA, Filomena. A importância da loja física em tempos de e-commerce. *Economia Uol*, 3 dez. 2015. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/colunistas/filomena-garcia/2015/03/03/a-importancia-da-loja-fisica-em-tempos-de-e-commerce.htm>> Acesso em: 20 out. 2019.

MORAIS, Felipe. *Planejamento estratégico digital*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

_____. 5 pilares do e-commerce. *Mundo do Marketing*, 8 dez. 2011. Disponível em: <<https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/felipe-morais/22324/os-5-pilares-do-e-commerce.html>> Acesso em: 5 nov. 2019.

NOVAES, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição*. 4. ed. São Paulo: GEN/Atlas, 2014.

PAYÃO, Felipe. Prejuízos por fraudes em ecommerces aumentaram durante 2018. *Tecmundo*, 18 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/seguranca/142745-prejuizos-fraudes-ecommerces-aumentaram-durante-2018.htm>> Acesso em: 2 set. 2019.

PRADO, M. Logística para e-commerce: guia completo para uma gestão eficaz. *Mandaê*, 2017. Disponível em: <<https://www.mandae.com.br/blog/logistica-para-e-commerce-guia-completo-para-uma-gestao-eficaz/>> Acesso em: 3 nov. 2019.

REDE JORNAL CONTÁBIL. *ICMS: entenda como funciona e como calcular*. 12 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/icms-entenda-como-funciona-e-como-calcular/>> Acesso em: 12 out. 2019.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. *Ranking das 50 Maiores Empresas do E-commerce Brasileiro 2018*. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/ranking-das-50-maiores-empresas-do-e-commerce-brasileiro-2018/>> Acesso em: 10 out. 2019.

TIINSIDE. *SBVC divulga ranking dos 50 maiores e-commerces no Brasil*. 2018. Disponível em: <<https://tiinside.com.br/tiinside/04/12/2018/sbvc-divulga-ranking-dos-50-maiores-e-commerces-no-brasil/>> Acesso em: 14 out. 2019.

TCU. Tribunal de Contas da União. *Relatório de Auditoria Operacional*. Agência Nacional de Transportes Aquaviários. 2017.

_____. Preços abusivos no setor portuário decorrem de regulação frágil. *Imprensa*, 8 out. 2018. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/precos-abusivos-no-setor-portuario-decorrem-de-regulacao-fragil.htm>> Acesso em: 4 nov. 2019.

VALLE, Alberto. Logística no e-commerce: uma etapa que não pode ser negligenciada. *Guia do E-commerce*, 2019. Disponível em: <<https://www.guiadeecommerce.com.br/logistica-no-ecommerce/>> Acesso em: 17 out. 2019.