

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”  
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARILIA – UNIVEM  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AUGUSTO KOMATSU BARBEIRO**  
**EDUARDO DOS SANTOS ALVES**  
**IGOR MORGANTE DOMENE**

**OS NOVOS DESAFIOS NA LOGÍSTICA PÓS-VENDA APLICADA AO  
E-COMMERCE**

MARÍLIA

2015

**AUGUSTO KOMATSU BARBEIRO**  
**EDUARDO DOS SANTOS ALVES**  
**IGOR MORGANTE DOMENE**

**OS NOVOS DESAFIOS NA LOGÍSTICA PÓS-VENDA APLICADA AO  
E-COMMERCE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Curso de Administração de empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> VANIA  
CRISTINA PASTRI GUTIERREZ

MARÍLIA

2015

BARBEIRO, Augusto Komatsu. ALVES, Eduardo dos Santos. DOMENE, Igor Morgante.

Os novos desafios na logística pós-venda aplicada ao e-commerce / Augusto Komatsu Barbeiro; Eduardo dos Santos Alves; Igor Morgante Domene; orientador: Vania Cristina Pastri Gutierrez. Marília, SP, 2015. 48 f.;

Trabalho de Curso - Curso de Administração, Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha", mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM, Marília, 2015.

1. Logística 2. Pós-venda 3. *E-commerce*.

CDD: 658.5



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"  
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM  
Curso de Administração

Igor Morgante Domene - 46965-3

Augusto Komatsu Barbeiro - 47127-5

Eduardo dos Santos Alves - 47778-8

TÍTULO "Os Novos Desafios na Logística Pós - Venda Aplicada ao E-Commerce."  
"

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Nota:

9,0 (nove)

ORIENTADOR:

Vania Cristina Pastris Gutierrez

EXAMINADOR:

Solange Aparecida Devechi Ordones

EXAMINADOR:

Sergio Stopato Arruda

Marília, 01 de dezembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

### A Deus

Nos momentos em que nos sentimos sem respostas e perdidos, é Deus que nos dá uma Luz e aponta a direção. Nesses quatro anos de faculdade, quantas coisas passaram que nos colocaram em dúvida, sobre nossas escolhas e nossas atitudes, mas Deus sempre foi quem nos fez acreditar, que vale a pena e que esse é o caminho certo para nosso futuro. Agradecemos aqui, todo amparo que nos trouxe e a fé para chegarmos até aqui.

### Aos Pais

Nossos pais, é imensurável o quanto devemos a eles essa conquista, desde sempre foram os primeiros a acreditar, incentivar e muitas vezes repreender para nos manter focados, acreditando que todo o esforço trará muitos frutos no futuro, futuro o qual começa agora.

### Aos Professores e Colaboradores

Quantos professores passaram até chegarmos aqui, os trabalhos, as provas, a preocupação se iria dar tempo de entregar aquele trabalho que deixamos para última hora, mas como é bom a sensação de conseguir chegar ao final. Os ensinamentos não foram apenas teóricos, aprendemos com cada professor suas visões, seus valores e seus exemplos de dedicação em oferecer nada menos que o melhor, para nos preparar para o futuro. Nossos professores nos fizeram acreditar no nosso potencial e que somos capazes de superar nossas expectativas para o futuro e nos preparam para isso.

Gostaríamos de citar alguns professores em especial, como a professora Vania Cristina Pastriz Gutierrez, nós sofremos nesses três anos na matéria de finanças, mas como foi importante uma pessoa boa, que se importa incessantemente em passar seus conhecimentos para seus alunos, sempre com paciência, bom humor e carinho.

Agradecemos também ao professor Luiz Eduardo Zamai, tanto em suas aulas como em seu apoio na elaboração de nosso projeto no balcão, foi parte essencial para chegarmos até aqui, acreditou em nós e em nossas ideias até o final. Da mesma forma agradecemos aos professores; Adalberto Sanches Munaro, Aldemiro Bignarde Junior, Alexandre Alves Vieira,

Celia de Oliveira de Santana, Danilo Correa Silva, Elton Aquinori Yokomizo, Fabio Piola Navarro, Geraldo Cesar Meneghello, Jorge Luiz Barbosa Maciel Junior, Jose Michel Monassa, Jose Ribeiro Leite, Jurandyr Alves de Oliveira, Luiz Carlos Martessi Vinholo, Luiz Lazaro Basoli, Roberta Ferreira dos Santos Silva, Sergio Stopato Arruda, Solange Aparecida Devechi Ordonez, Thais Yuri Matsumoto Takaoka e a todos mais que fizeram parte de nossa jornada, nossos mais sinceros agradecimentos, sem vocês não nos tornaríamos preparados para o mercado de trabalho e para a vida.

Por final, agradecemos a nossa coordenadora, amiga e tutora Vania Érica Herrera, que teve muita paciência com esse grupo e com certeza passou muito nervoso com nosso jeito de resolver sempre de última hora. Muito, mas muito obrigado mesmo por confiar em nós, por nos apoiar e nos orientar para chegarmos até aqui, pareceu que não chegaríamos, mas aqui estamos e devemos grande parte a você. Uma pessoa incrível, com um coração enorme e com jogo de cintura para lidar com todas as situações, coordenando todo o curso de administração com excelência e muita atenção a cada um dos alunos, sempre próxima e disponível para ajudar.

A todos os docentes e colaboradores da faculdade, levaremos para sempre o contato, as experiências e conhecimento que adquirimos com cada um de vocês, muito obrigado!

Aos nossos amigos

Enfim, chegamos e o que seria desses quatro anos sem amigos? Foram parte essencial para a experiência de cursar uma faculdade. Levaremos para sempre as amizades dessa turma, e também dos amigos de outros cursos e anos, obrigado por trilharem com a gente esse caminho e marcarem para sempre nossos corações. Sentiremos muita saudade.

*“Os nossos pais amam-nos porque somos seus filhos, é um fato inalterável. Nos momentos de sucesso, isso pode parecer irrelevante, mas nas ocasiões de fracasso, oferecem um consolo e uma segurança que não se encontram em qualquer outro lugar.”*

*Bertrand Russell*

BARBEIRO, Augusto Komatsu. ALVES, Eduardo dos Santos. DOMENE, Igor Morgante. **Os novos desafios na logística pós-venda aplicada ao e-commerce**. 2015. 48 f. Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) - Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM 2015.

## RESUMO

Com o advento da internet, o mundo empresarial viu surgir uma nova possibilidade de mercado que utilizaria as novas tecnologias como viabilizadoras de uma nova modalidade de comércio, o e-commerce. As empresas se virtualizaram e a venda passou a ser totalmente on-line, não havendo qualquer necessidade de relacionamento físico com o cliente para efetuar a compra. Esse estudo trata do surgimento das empresas de e-commerce, seus aspectos históricos e suas características peculiares que as diferenciam de uma empresa comum. O foco do estudo se dá nos desafios enfrentados pela empresa na logística pós-venda, suas dificuldades e estratégias para resolução de problemas, em um ambiente tecnológico que está em constante mudança. Ao final do trabalho, é elaborado um estudo de caso, que alia a teoria à prática, de acordo com os problemas classificados como sendo de grande importância para o sucesso da empresa virtual.

**Palavras-chave:** E-commerce. Logística. Logística reversa. Empresa virtual.

BARBEIRO, Augusto Komatsu. ALVES, Eduardo dos Santos. DOMENE, Igor Morgante. **Os novos desafios na logística pós-venda aplicada ao e-commerce**. 2015. 48 f. Trabalho de curso (Bacharelado em Administração) - Curso de Administração da Fundação de Ensino "Eurípides Soares da Rocha" Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM 2015

## ABSTRACT

With the advent of internet, the business world saw the income of a new possibility of Market that would use the new technologies that made possible a new way of commerce, the e-commerce. The companies virtualized themselves and the selling began to be entirely on-line, without the need of physical relationship with the client to achieve the selling. This study is about the emergence of e-commerce companies, its historical aspects and its peculiar features that diverge from a common company. The focus of the study is in the challenges faced by the company in post-selling logistics, its struggles and strategies for problem resolution, in a technological field that is in constant change. At the end of the study, a case study is drafted, that unites the theory and practice, in keeping with the problems classified as being of great importance for the success of the virtual company.

**Keywords:** E-commerce. Logistics. Reverse logistics. Virtual company.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A história do e-commerce.....	16
Figura 2 – Fluxograma das etapas da logística em uma loja virtual.....	29

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Critérios de Avaliação do Estudo de Caso.....	40
Tabela 2 – Avaliação do Estudo de Caso.....	41

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APADI: Associação Paulista das Agências Digitais

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 A EMPRESA VIRTUAL.....	13
1.1 Conceito de Empresa.....	13
1.2 Conceito de Empresa Virtual.....	14
1.3 Origem da Empresa Virtual.....	15
1.4 Abertura da Empresa Virtual.....	17
1.4.1 Plataformas.....	17
1.4.2 Formas de Pagamento.....	18
1.4.3 Segurança.....	19
1.4.4 Marketing.....	19
1.4.5 Plano de Marketing Digital.....	20
1.4.6 Logística e Frete.....	22
1.5 Legislação.....	22
2 A LOGÍSTICA NA EMPRESA VIRTUAL.....	23
2.1 História, Conceito de Logística e Logística Reversa.....	23
2.2 Importância da Logística Reversa.....	25
2.3 Logística no e-commerce.....	27
2.3.1 Operações .....	27
2.3.2 Frete.....	30
2.3.3 Armazenagem.....	31
3 ESTUDO DE CASO.....	32
3.1 Conceitos.....	32
3.2 Importância e Objetivos.....	33
3.3 Metodologia.....	34
3.4 Questionário: Os desafios enfrentados por uma loja virtual na atualidade.....	35
3.5 Metodologia.....	40
3.5.1 Inserção da Empresa no Meio Virtual.....	42
3.5.2 Estoque, Armazenagem e Segurança.....	42
3.5.3 Website.....	43
3.5.4 Inovações Tecnológicas.....	43
3.5.5 Logística e Logística Reversa.....	44
4 CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS.....	47

## INTRODUÇÃO

O advento da internet trouxe novos paradigmas na medida em que criou uma gama de possibilidades nunca antes imaginadas. O modo de apresentação da empresa na atmosfera virtual tornou-se veementemente importante, assim como o interesse do cliente pelas facilidades da venda online cresceu exponencialmente através dos anos.

O comércio virtual inicia-se a partir da década de 90, primeiramente tímido e inseguro para os usuários que desejavam efetuar suas compras, sem que se pensasse em um sistema logístico complexo. Com o passar dos anos e a maior inserção das empresas na rede, o aumento da concorrência tornou crucial para o investimento em métodos de confiança, fidelização e satisfação do cliente, principalmente no que intitula-se: logística pós-venda.

Tratando-se de um mundo virtual, faz-se necessário para a concretização do negócio que o produto chegue em mãos do cliente da maneira esperada, e se não, há de se pensar em maneiras de adequação do produto através de uma logística reversa.

A eficiência de um bom sistema logístico se torna peça chave, como influenciador direto na escolha do cliente pela melhor oferta on-line, e cresce geometricamente a necessidade das empresas por um bom serviço logístico especializado, diferente das características tradicionais da logística anteriormente praticada.

É necessária a aplicação de uma logística com grande eficácia, tendo em vista a pulverização da clientela em um grande número de pequenos pedidos, cobrindo uma área maior; além de uma grande necessidade de se manter um estoque adequado para não incorrer em falta de produtos dada a agilidade com que ocorrem as vendas.

A satisfação do cliente virtual é medida pela qualidade do serviço prestado, influenciada diretamente pela satisfação no recebimento do seu pedido de acordo com as especificações e dentro do prazo razoável oferecido pelo anunciante. Quando isso não ocorre, o vendedor virtual deve ter uma política de devolução razoável, através da realização da logística reversa, quando com eficiência poderá oferecer ao seu cliente o produto desejado ou reparação justa.

Desse modo, a logística eficaz da pós-venda no e-commerce tornou-se não apenas uma forma de concretizar a venda, ou um simples centro de custo, como também um fator chave para a escolha do cliente por tais empresas que oferecem um serviço de qualidade, ainda que por maior preço. Torna-se, portanto, um fator que reflete diretamente na competitividade da empresa, fidelizando o cliente e sendo fator decisivo para a melhoria e o rendimento econômico

empresarial, mostrando a importância de se desenvolver uma logística pós-venda específica aplicada ao mundo virtual, tratando de suas peculiaridades, gerando resultados mais satisfatórios para a empresa sem deixar de lado a necessidade de modernização das formas tradicionais de venda no mercado, além de novos modos de se pensar na eficácia da logística pós-venda tradicional.

### **Objetivo Geral**

Apresentar a importância de se desenvolver uma logística pós-venda específica aplicada ao mundo virtual, tratando de suas peculiaridades, gerando resultados mais satisfatórios para a empresa.

### **Objetivos Específicos:**

- Conceituar uma empresa virtual;
- Apresentar conceitos de logística;
- Identificar a necessidade das empresas na atualidade;
- Demonstrar a importância da logística pós-venda.

### **Justificativa:**

Pensando na satisfação do cliente, que se torna nesse momento mais exigente, cada vez mais é exigida da empresa uma postura de atendimento eficaz e dinâmico, daí a necessidade de modernização das formas tradicionais de venda no mercado, além de novos modos de se pensar na eficácia da logística pós-venda tradicional.

### **Metodologia**

A metodologia utilizada nesse estudo foi a pesquisa bibliográfica de livros e artigos sobre o assunto e, ao final, um estudo de caso em uma empresa do ramo de revenda de peças de iluminação.

## 1 A EMPRESA VIRTUAL

### 1.1 Conceito de empresa

Definida sobre vários ângulos, empresa pode ser vista através de um conceito poliédrico, desenvolvido por Asquini (1943), que prevê quatro vertentes da definição de empresa.

Tal conceito, que concebe quatro perfis à empresa, pode ser observado em quatro aspectos distintos, que são: a) perfil subjetivo; b) perfil objetivo; c) perfil funcional e d) perfil corporativo, ou institucional.

De acordo com o perfil subjetivo, a empresa é o empresário, pois é ele quem exercita atividade econômica de maneira organizada, de forma continuada. Nesse sentido, a empresa pode ser uma pessoa física ou uma pessoa jurídica, pois é ela a titular de direitos e obrigações. O conceito de empresário, segundo o Direito Brasileiro, diz que é aquele que exerce atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou prestação de serviços, visando atender uma necessidade de mercado. Quando se diz “arrumei um emprego em uma empresa”, a palavra empresa é empregada nesse sentido, pois foi contratado pela pessoa física ou jurídica do empresário em si. (NEGRÃO, 2011)

O perfil objetivo, também conhecido como perfil patrimonial, encara a empresa como sendo o patrimônio, um conjunto de bens, sendo a palavra “empresa” sinônima da expressão “estabelecimento comercial”. Os bens estão unidos para uma atividade específica, que é o exercício da atividade econômica. Por esta definição, os bens da empresa não se confundem com os bens do empresário individual. Nesse sentido, dizemos que “a mercadoria saiu da empresa”, empregando o termo empresa como sendo a mesma coisa que o estabelecimento comercial.

Pelo perfil funcional, entende-se que a empresa é uma atividade, que realiza a produção e circulação de serviços, mediante a organização dos fatores de produção (capital, trabalho, matéria prima, entre outros). Essa é a atividade realizada pelo empresário que move a empresa, e é a natureza dessa atividade que define uma pessoa como sendo empresário, e não como simples vendedor, comerciante e afins.

Por fim, tem-se o perfil corporativo, pelo qual se analisa a empresa como uma instituição, uma organização pessoal, formada pelo empresário e seus colaboradores, que podem ser os empregados e prestadores de serviço, de forma que todos se voltam para uma finalidade comum.

A partir desses quatro elementos sintetizados, Waldirio Bulgarelli define empresa como “atividade econômica organizada de produção e circulação de bens e serviços para o mercado, exercida pelo empresário, em caráter profissional, através de um complexo de bens” (BULGARELLI, 1997).

## 1.2 Conceito de empresa virtual

Trata-se da empresa virtual como sendo uma organização virtual, possuidora de seus próprios meios de organização mercadológicas. O tema “organização virtual” não possui ainda um conceito definitivo, pois as discussões sobre tal assunto ainda são recentes. Existem atualmente duas abordagens principais para a sua definição segundo Strausak (1998): a primeira, como sendo uma empresa que faz uso da tecnologia da informação, e a segunda, que a define como uma rede de organizações independentes que se unem para obter vantagem competitiva.

De acordo com a primeira abordagem, a empresa virtual é uma organização cuja estrutura e processos estão sendo mais amplamente reconfigurados pelo uso intensivo de tecnologias, da comunicação e informação. O grau de intensidade na utilização de tais tecnologias, comparado à presença física para interagir com clientes, realizar negócios e operar como um todo, determina o grau de virtualização da empresa.

Pode ser uma empresa virtualizada em todos os seus procedimentos, ou não. De acordo com Levy(...), a primeira característica de uma organização que se torna virtual é o desprendimento ao território, pois quando se virtualiza, se torna “não presente”. No entanto, isso deve ser ponderado, pois a empresa sempre deverá ter um suporte físico para constante atualização. A segunda característica é o seu desprendimento do tempo, pois não se limita a um lugar e tempo determinados. Nas palavras do autor:

“Quando uma pessoa, uma coletividade, um ato, uma informação se virtualizam, eles se tornam “não-presentes”, se desterritorializam. Uma espécie de desengate os separa do espaço físico ou geográfico ordinários e da temporalidade do relógio e do calendário. É verdade que não são totalmente independentes do espaço-tempo de referência, uma vez que devem sempre se inserir em suportes físicos e se atualizar aqui ou alhures, agora ou mais tarde. No entanto, a virtualização lhes fez tomar a tangente.” (LÉVY, 1996, p.21).

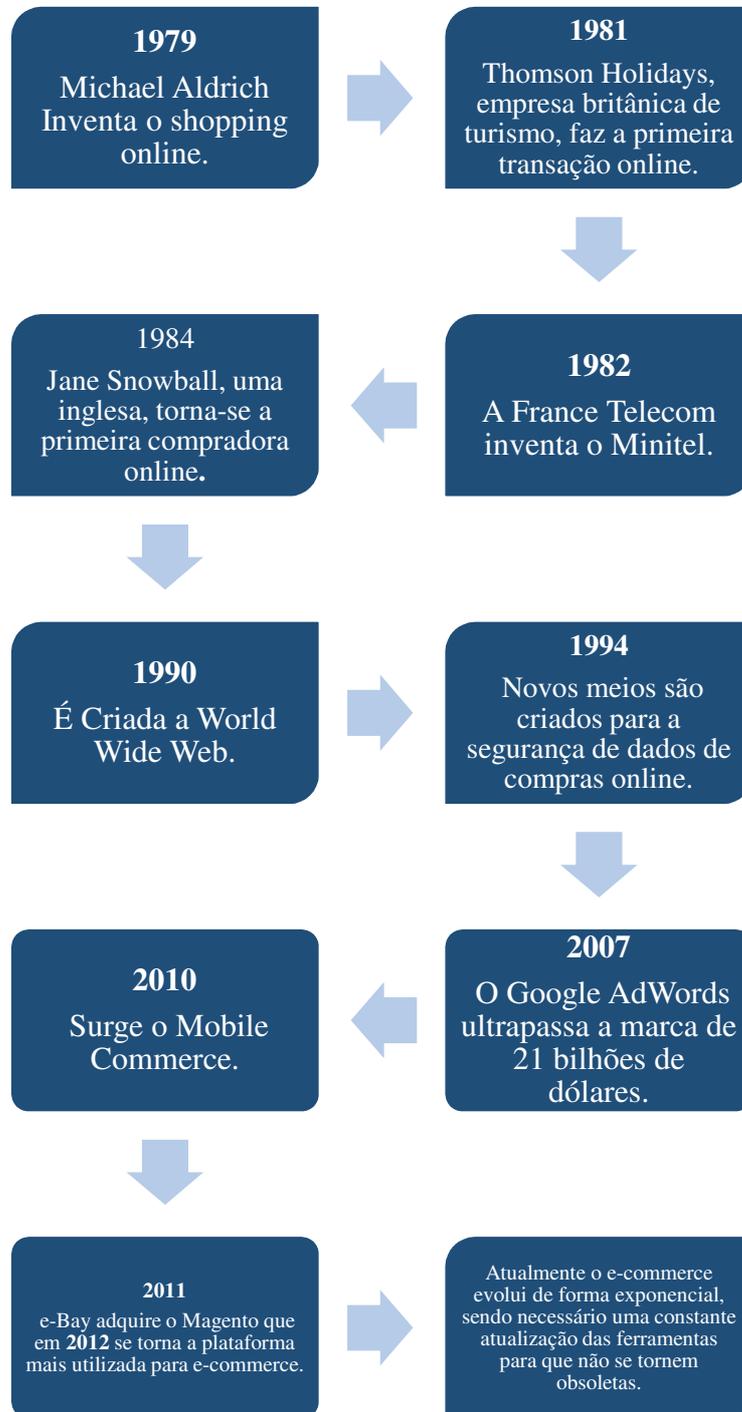
Com a virtualização organizacional há uma distinta interação com o consumidor, revelada pelo relacionamento da organização com o cliente. A virtualização permite que consumidores indiquem parâmetros para a customização dinâmica de produtos, para que os consumidores escolham variedades de cores, tipos e preços de um mesmo produto. Isso causa um incentivo à criação dos próprios produtos, de forma que os consumidores possam interagir com outros consumidores e com equipes de desenvolvimento.

Há uma segunda abordagem para a definição de organização virtual, que a trata como sendo uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário utilizando a tecnologia da informação, de forma a obter alguma vantagem competitiva. Elas entregam suas habilidades principais e objetivam criar uma parceria de soma de valores. Não se aplica tal definição a este estudo, pois o foco do trabalho é a empresa de e-commerce individual e sua virtualização como organização singular.

### 1.3 Origem da empresa virtual

Com a popularização da internet, a melhoria da qualidade de acesso e a criação da “*World Wide Web*” no início dos anos 90, o empresário tradicional enxergou o surgimento de um potencial agente de transformação social e comercial. O homem dispunha então de novas ferramentas, que democratizaram e incentivaram a informação, dando voz e visibilidade ao indivíduo em escalas até então jamais vistas. Foi quando começou uma série de investimentos em um novo canal de vendas, evoluindo em uma velocidade exponencial, ficando conhecido como “e-commerce” ou comércio online.

Através da Figura 1 – A história do *e-commerce*, elaborada com base em infográficos que tratam da história do e-commerce, consegue-se depreender o surgimento e a evolução dessa nova maneira de se enxergar o comércio.

Figura 1 – A história do *e-commerce*

Fonte: Zippycart (blog 48-a-historia-do-ecommerce).

Por ter se tornado mais complexo através dos anos, o ramo do e-commerce é um mercado tão complexo como os demais, e para isso foram criadas divisões que facilitam o entendimento de suas atividades, descritas por Campos (2012) sendo elas: a) *business to business* (B2B), onde as transações são feitas de empresa para empresas; b) *business to consumer* (B2C), onde a empresa vende diretamente ao consumidor; c) *consumer to consumer* (C2C), quando se trata de transações entre pessoas físicas, como em sites de leilões ou classificados; d) *business to government* (B2G), transações entre a empresa e o governo; e e) *business to employee* (B2E), onde a empresa vende para seus empregados. (CAMPOS, 2012, p. 47).

Não há de se negar que o e-commerce está, através dos anos, mudando profundamente as economias, mercados e as estruturas industriais, inclusive no que se refere aos produtos e serviços, na segmentação dos consumidores e seus comportamentos, impactando também no mercado de trabalho. Portanto, é de extrema importância se pensar em um sistema logístico eficiente e em novas estratégias mercadológicas para manter a vantagem competitiva e superar a demanda do consumidor.

## 1.4 Abertura da empresa virtual

### 1.4.1 Plataformas

Para concretizar a abertura de uma empresa de e-commerce, escolher a plataforma é a primeira e mais importante matéria a ser decidida, pois sua importância se dá na medida em que é base da sua loja. Tudo que vai ser construído será apoiado nela, e por isso, é necessária uma base de qualidade e que seja flexível, podendo ser alterada posteriormente em necessidades e preferências. (APADI, 2013).

É comum a troca de plataforma de maneira periódica, sendo que a média das lojas virtuais é a cada três anos. Portanto, a plataforma não pode suprir apenas as necessidades mais urgentes, mas também atender a necessidade do empresário a longo prazo.

Existem três tipos básicos de plataformas no mercado, que são: as gratuitas, as de código fonte aberto e as pagas. No primeiro caso, as gratuitas se revelam muito limitadas e não permitem a customização da página. Já no caso das plataformas com código-fonte aberto, o serviço oferecido é também gratuito, porém permite customização; mas demandam

conhecimentos específicos ou a contratação de especialista, além do distribuidor não oferecer suporte para o usuário.

O terceiro tipo de plataforma é paga, e oferecem suporte de qualidade além de grande variedade em customização; no entanto, por ser um serviço pago, demandará uma porcentagem da receita do empreendimento.

#### 1.4.2 Formas de pagamento

Fundamental para a empresa de e-commerce é receber pagamentos de maneira segura e confiável, e, portanto, o empresário deve dar grande atenção à escolha da forma de pagamento mais viável para seu empreendimento.

São três as maneiras de receber pagamentos on line, segundo o Guia de e-Commerce da APADI (2013): através de intermediadores de pagamento, gateways de pagamento e integração direta com o adquirente. (APADI, 2013).

No primeiro caso, através de intermediadores de pagamento, o empresário contrata um serviço especializado de intermediação de pagamentos feitos por empresa financeira, o que se torna uma maneira segura e recomendada para iniciantes no comércio virtual. Tais empresas assumem o risco de fraude, além de adiantar o valor recebido; no entanto, costumam cobrar uma taxa fixa por transação e uma taxa variável sobre o valor de cada venda, o que pode se tornar excessivamente oneroso à empresa.

Um outro tipo de empresa intermediadora são os gateways de pagamento, que oferecem soluções mais robustas de pagamento e garantem conexões mais estáveis. Essas empresas, diferente das intermediadoras, cobram apenas uma taxa fixa sobre o valor de cada transação, o que diminui o custo para o empresário. Entretanto, será necessária a contratação pelo lojista de serviços antifraude, e não há quaisquer adiantamentos de recebíveis.

A terceira maneira de pagamento lida com a integração direta com o adquirente do produto, que demanda uma equipe na própria empresa especializada em transações financeiras on-line, assim como seu próprio sistema de segurança. Essa opção é válida para grandes empresas, com grande experiência em transações virtuais.

### 1.4.3 Segurança

As transações financeiras on-line possuem um grau de risco maior que as tradicionais, e, portanto, se faz necessário ter preocupações adicionais com a forma de recebimento de pagamento para a empresa de e-commerce.

Uma das maiores preocupações está na fraude, em que o “cliente” efetua a compra com um cartão de crédito roubado, clonado ou falso, a empresa envia o produtos e dias depois o pagamento via cartão é cancelado. A fraude se concretiza na medida em que o empresário arca com o custo do produto e o custo de envio, e não possui maneiras de se defender do estelionato de que foi vítima.

Para não arcar com a fraude é necessária a escolha de uma empresa ou método de prevenção, que detecta a fraude antes que ela ocorra ou a empresa/serviço contratado arca com a responsabilidade e prejuízos eventuais.

A segurança de uma empresa de e-commerce é necessária por dois motivos, primeiramente, os potenciais clientes se preocupam com isso, e em segundo plano, é de responsabilidade do empresário proteger os dados de compra dos seus clientes. A segurança da compra é uma preocupação também do cliente, que escolhe a empresa de sua confiança para fornecer seus dados pessoais. Portanto, um bom website deve ser transparente quanto a sua responsabilidade com a segurança de seus clientes, deixando-os confortáveis em efetuar suas compras junto à empresa. (APADI, 2013).

Tão importante quanto proteger sua empresa de fraude, é demonstrar ao seu cliente sua preocupação em proteger as suas informações pessoais. Para isso, existem selos reconhecidos que indicam alta segurança de seu website, o que impacta positivamente para a melhoria das vendas.

### 1.4.4 Marketing

Mesmo com todos os outros fatores já citados nos subcapítulos 1.4.1, 1.4.2 e 1.4.3; não basta possuir boa plataforma e um site seguro com método de pagamento facilitado, se o seu website não possui visitantes. É necessária a dedicação de parte do seu investimento e tempo na captação de novos clientes através das ferramentas que a própria internet tem a oferecer.

A captação de novos clientes através da internet é feita de maneira eficaz nas fontes de tráfego, ou seja, os sites visitados pelos clientes que possuem propagandas e chamarizes para

seu website. São oferecidas ferramentas de anúncios através de redes sociais e sites de busca, o que traz altos rendimentos em pouco tempo, porém a um custo mais elevado.

Outra maneira é a criação de conteúdo, o que atrai clientes para a loja e traz grandes resultados a longo prazo, criando uma boa relação com os consumidores e maior credibilidade. Algumas redes sociais são aliadas quando se trata de divulgação de conteúdo, e são uma forma barata de divulgação.

Após feito o investimento em divulgação, é necessário se preocupar com o suporte dado ao cliente, tanto no pré-venda como no pós-venda.

#### 1.4.5 Plano de Marketing Digital

Plano de marketing ou planejamento de marketing, segundo CAMPOS (2015), é um roteiro que contém em todas as informações que serão necessárias na elaboração de uma campanha comunicacional.

Em lojas virtuais, o plano de marketing é denominado plano de marketing virtual e, além de apresentar detalhadamente como a empresa irá realizar a comunicação através das ferramentas e estratégias virtuais, a partir da própria loja virtual, websites de busca e redes sociais.

O plano de marketing é o primeiro passo para que seja realizada uma campanha de marketing digital de sucesso, a estratégia de venda no e-commerce deve ser levada em conta na elaboração do plano de marketing.

A elaboração do planejamento de marketing pode ser dividida em seis etapas, pesquisa, definição de objetivos, escolha das ferramentas, estratégias adotadas, elementos estruturais e monitoramento do desempenho.

A pesquisa é o primeiro passo no planejamento, levantar dados sobre tudo que acerca o mercado onde a empresa está inserida, é necessário analisar minuciosamente os dados colhidos para definir os objetivos, focando nas tendências do mercado, no posicionamento dos concorrentes e em como eles realizam a comunicação no ambiente virtual.

A definição dos objetivos, como em qualquer planejamento é o que indica o caminho a seguir. Os objetivos podem ser a conversão em vendas, o aumento do número de visitas,

colher dados dos visitantes para redefinir estratégias, dentre inúmeros outros objetivos possíveis.

Algumas ferramentas utilizadas na campanha de marketing digital são seu site e às suas funções, a inserção da sua marca em redes sociais, a criação ou não de um blog dentre diversas outras opções. Assim, nesta etapa todas as ferramentas que serão utilizadas na campanha devem estar definidas e disponíveis.

As estratégias estão ligadas as ferramentas escolhidas para atingir os objetivos. Um exemplo é o uso do Facebook, que permite a realização de anúncios pagos e de como será utilizado, com que frequência, quantas postagens por dia, o orçamento diário para os anúncios. E assim para cada uma das ferramentas escolhidas.

Os elementos estruturais são os dados de como e quando utilizar as etapas anteriores no planejamento de marketing digital, como o cronograma, bem como o texto com a explicação de como realizar as ações de marketing, a finalidade é auxiliar todos os processos que deverão ser utilizados durante a realização da campanha comunicacional. Esta etapa é importante para que seja possível monitorar o desempenho das ferramentas escolhidas, para monitorar estes dados existem aplicações que oferecem informações sobre o tráfego em seu site, um exemplo é a aplicação do Google Analytics, no Facebook, os anúncios e campanhas criadas, geram automaticamente informações sobre a abrangência do anúncio, envolvimento do público e gráficos comparativos.

A loja virtual é a ferramenta comunicacional da empresa, por tanto, o plano de marketing deve ser aplicado a partir deste ponto, a elaboração do website e a linguagem devem estar alinhados com o plano de marketing definido.

Desta forma, um plano de marketing bem elaborado possui grande um efeito positivo nos resultados, aumentando as visitas, permanência no site e consequentemente as vendas.

#### 1.4.6 Logística e Frete

A logística e o frete atrelados à loja virtual são muito relevantes para o sucesso da mesma, pois uma má experiência com um desses serviços marca fortemente o consumidor, que não voltará a comprar. Tão necessário se faz dedicar tempo e investimentos em planejamento da melhor forma de entrega dos produtos de uma loja virtual. (APADI, 2013).

As duas principais maneiras são através dos Correios, uma solução simples porém limitada a peso e dimensões do produto; e através de transportadoras, que são mais estáveis que os Correios quanto ao risco de greve, e não possuem limitações de peso e dimensões; no entanto são mais caras.

Porém, quando o empreendimento começa a crescer, faz sentido buscar um operador logístico especializado, que fará todo o procedimento desde a gestão de estoques até a separação de produtos e envio.

#### 1.5 Legislação

Foi definida legislação específica para empresas de e-commerce através do Decreto nº 7.962/2013, que regulamentou a Lei nº 8.078/90. Nenhum lojista, portanto, deverá se descuidar das regras definidas por lei, para toda loja virtual.

São cinco os principais pontos tratados por essa lei: a) informar os dados da empresa, no rodapé das páginas, como CNPJ ou CPF, endereço e nome da empresa; b) discriminar todas as despesas adicionais, como frete e seguro, que estão embutidas na compra; c) atendimento ao consumidor por ao menos um canal de comunicação; d) o direito do consumidor a arrepender-se em sete dias após a compra. (BRASIL, 1990).

## 2 A LOGÍSTICA NA EMPRESA VIRTUAL

### 2.1 História, conceito de logística e logística reversa

A logística tem sua origem ligada a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), pois nesse período houve a necessidade de ser executada de forma global, integrada à estratégia e à tática de apoio em operações militares. Essa guerra exigiu dos Estados Unidos a capacidade logística de movimentar e manter grande quantidade de homens e suprimentos nas frentes de batalha já que as possíveis falhas nesta logística significavam perda de contingente, ou seja, de vidas, que eram os responsáveis pelo sucesso ou não de uma investida militar assim como o transporte de armamentos, suprimentos e a equipe militar de médicos. Desde então, a logística vem ocupando papel de destaque na administração de conflitos a serviço de países ou organizações internacionais, particularmente nas atividades de mobilização, deslocamento, posicionamento e manutenção de tropas, equipamentos e suprimentos. Essas ações envolvem as áreas de governo e da iniciativa privada, e proporcionam suporte à logística de apoio às forças militares em operações de combate ou de não guerra. Concomitantemente a esses acontecimentos, em que a atividade logística foi validada nas ações militares, também ocorreram intensas pesquisas na área acadêmica, mas foi no setor empresarial que, se configurou uma evolução significativa da logística, particularmente na segunda metade do século XX. (MUSETTI, 2000).

A definição de logística formulada em 1986 pelo CLM – Council of Logistics Management (Concílio do Gerenciamento da Logística) é adotada por diversos autores, dentre eles, Lambert e Stock (1993), que definem logística da seguinte maneira:

“É o processo eficiente de planejamento, implementação e controle efetivo do fluxo de custos, do estoque em processo, dos bens acabados e da informação relacionada do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de se adequar aos requisitos do consumidor.” (LAMBERT, 1993).

Portanto, o conceito de logística possui quatro pilares principais, sendo descrito como um processo de planejamento, implementação e controle de: fluxo de custos, estoque, bens acabados e informação relacionada ao transporte. O objetivo da logística também pode ser tirado do mesmo conceito, pois seu propósito principal é se adequar aos requisitos do consumidor, mostrando a importância do marketing na esfera logística.

É comum e necessário para a empresa ter o controle efetivo do fluxo de custos, pois somente assim terão a dimensão dos preços e do lucro. Trata-se do controle interno da empresa com todos os seus processos administrativos, dentre eles o custo logístico que deve estar muito bem delimitado para não causar prejuízos. O controle de estoque e de bens acabados também é um fator fundamental para o bom funcionamento da empresa e seu relacionamento com o cliente, o que garante a venda e o recebimento do produto pelo consumidor.

Entretanto, todos esses processos não seriam possíveis sem que houvesse a informação relacionada à logística para suprir todas as lacunas no gerenciamento de uma cadeia logística. É um erro comum deixar de investir em maneiras eficientes e rápidas, com uso da tecnologia, para alimentar o sistema logístico com informações em tempo real sobre a armazenagem, transporte, e níveis de satisfação do cliente com o produto adquirido, relacionados a uma política de trocas eficiente e rápida.

“A definição de logística apresentada pelos autores Dornier et al (2000:39) abrange áreas de atuação novas incluindo o gerenciamento dos fluxos reversos: “Logística é a gestão de fluxos entre funções de negócio. A definição atual de logística engloba maior amplitude de fluxos que no passado. Tradicionalmente as companhias incluíam a simples entrada de matérias-primas ou o fluxo de saída de produtos acabados em sua definição de logística. Hoje, no entanto, essa definição expandiu-se e inclui todas as formas de movimentos de produtos e informações...” (LEITE, 2002).

É fundamental o aperfeiçoamento cada vez maior dos canais de informação, pois é elemento de destaque para a performance da logística, com grandes oportunidades de redução de custos e controle de transportes, estoques e armazenagem. Os novos avanços técnicos em tecnologia de processamento de dados são capazes hoje de acelerar reabastecimento, reduzir o tempo de espera, contribuindo como vantagem competitiva para a empresa.

Com a expansão do conceito de logística não apenas para a entrada e saída de produtos da empresa, conjuntamente com as melhorias tecnológicas de processamento de dados, hoje é possível ver o prolongamento da logística com a necessidade de considerar os fluxos reversos de produtos em geral. (LEITE, 2002).

Ainda hoje, as diferentes definições e citações de logística reversa revelam que o conceito ainda está em evolução, frente às novas possibilidades de negócios relacionados ao crescente interesse empresarial, podendo ser citado como exemplo o comércio em lojas virtuais.

Leite (2002) entende o conceito de logística reversa como sendo:

“Entendemos a Logística Reversa como a área da Logística Empresarial que planeja, opera e controla o fluxo, e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós - consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.” (LEITE, 2002)

Frisa o autor ainda que há uma literatura escassa acerca do tema, mesmo tendo o assunto sido foco de diversas pesquisas recentes, e que ainda há necessidade de maiores pesquisas sobre a logística reversa.

É denominada de logística reversa de pós-venda a específica área de atuação que equaciona e opera o fluxo físico das informações logísticas correspondentes de bens pós-venda, sem qualquer uso ou com pouco uso, que retornam por diferentes motivos a algum dos elos da cadeia de distribuição, e devem constituir um canal reverso para restituição do produto.

Ainda, segundo Rosa (2011) define-se logística reversa pós-consumo a área de atuação que equaciona e opera o fluxo físico dos bens pós-consumo que são descartados pela sociedade em geral, e que retornam ao ciclo produtivo através de seus canais reversos específicos, pois ainda têm possibilidade de utilização de diversas maneiras. (ROSA, 2011).

## 2.2 Importância da logística reversa

A importância da logística reversa está em seu objetivo estratégico, que visa obter uma vantagem competitiva para a empresa com a completa satisfação do cliente, mesmo quando este não estiver satisfeito em primeiro momento. Dividida em duas modalidades de logística reversa, a primeira modalidade, que trata da logística reversa pós-venda, tem seu objetivo definido por Leite (2002):

“Seu objetivo estratégico é o de agregar valor a um produto logístico que é devolvido por razões comerciais, erros no processamento dos pedidos, garantia dada pelo fabricante,

defeitos ou falhas de funcionamento no produto, avarias no transporte, entre outros motivos. Este fluxo de retorno se estabelecerá entre os diversos elos da cadeia de distribuição direta dependendo do objetivo estratégico ou motivo de seu retorno”. (LEITE, 2002)

O objeto que é devolvido pelas mais diversas razões elencadas pelo autor retorna ao fluxo logístico do vendedor, que seguirá por um caminho diverso a cadeia de distribuição visando minimizar ou até mesmo neutralizar seus prejuízos. A logística reversa no pós-venda, portanto, visa maximizar a produtividade da empresa, oferecendo uma alternativa diversa ao simples descarte do produto; e ao consumidor oferece a possibilidade de ressarcimento pelo aborrecimento sofrido quando sua compra não foi finalizada com sucesso, ou seja, da maneira que ele esperava.

Pode-se assim compreender que a logística reversa no pós-venda tem sua importância no impacto que causa tanto no vendedor quanto no consumidor, no qual o primeiro reduz suas perdas e aumenta sua possibilidade de ganhos, enquanto o segundo se sente satisfeito com o serviço prestado e pode fidelizar-se, voltando a comprar da mesma empresa.

A segunda modalidade de logística reversa refere-se ao pós-consumo e sua possibilidade de retorno à cadeia de produção de forma rentável, ou, ao menos, não prejudicial ao meio ambiente. Dessa maneira, há a possibilidade de aumento de vida útil do produto, como define Leite (2002):

“Seu objetivo estratégico é o de agregar valor a um produto logístico constituído por bens inservíveis ao proprietário original, ou que ainda possuam condições de utilização, por produtos descartados por terem atingido o fim de vida útil e por resíduos industriais. Estes produtos de pós-consumo poderão se originar de bens duráveis ou descartáveis e fluírem por canais reversos de Reuso, Desmanche, Reciclagem até a destinação final.” (LEITE, 2002)

Não é o foco deste trabalho tratar da logística reversa pós-consumo, mas sim da primeira modalidade tratada, a logística pós-venda abordando o aspecto da logística reversa como um adicional, constituindo toda a cadeia da logística pós-venda desde a venda virtual até a entrega de um produto que satisfaça as expectativas do cliente.

## 2.3 A Logística no *e-commerce*

### 2.3.1 Operações

Ao falar de logística, em primeiro lugar, é preciso se levar em conta o estudo logístico de operações de acordo com a necessidade do cliente. Isso é o chamado Marketing logístico, denominado Nível de Serviço, definido como sendo a qualidade do serviço logístico em relação a prazos, confiabilidade, integridade da carga e atendimento, sob a ótica do cliente. (ROSA, 2011).

O nível de serviço se torna crucial quando se trata do e-commerce, pois define uma vantagem competitiva e um fator de decisão na compra do cliente, que opta pelo produto online confiando na capacidade empresarial de entregá-lo mesmo sem conhecer seu vendedor cara-a-cara. O cliente virtual sempre prefere optar pelo melhor serviço logístico existente, principalmente quanto ao prazo de entrega e integridade do seu produto, já que não tem a oportunidade de escolhê-lo pessoalmente.

Deve-se entender que, se o cliente opta por um serviço de qualidade, a organização logística deve estar de acordo para oferecê-lo de acordo com o contratado, nada a mais e nada a menos. A operação logística deve ser exata à disponibilidade do cliente quanto a data de entrega e condições estipuladas. Um bom serviço logístico não apenas entrega de maneira rápida, mas entrega na data estipulada pelo cliente, em seus horários disponíveis para recebimento, ou pode incorrer na não-entrega do produto, o que gera diversas tentativas frustradas que somam gastos em tempo, estocagem e frete. Além disso, a integridade do produto é crucial, já que a logística reversa de devolução e reposição do produto gera um custo extra para a empresa. A prevenção de avarias é a melhor maneira de economizar com gastos futuros e possível perda de clientela.

Uma vez estabelecido o Nível de Serviço a ser oferecido pela loja virtual, ele é o objetivo vital a ser mensurado e alcançado na logística, cumprindo sempre de acordo com o serviço contratado. Um serviço essencial que deve ser oferecido pela empresa virtual visando a satisfação do cliente é o atendimento online, considerado um fator de fidelização ao e-commerce. A rapidez na resposta ao cliente garante a satisfação do cliente, e o atendimento deve ser feito tanto na pré-venda quanto na pós-venda. (ROSA, 2011).

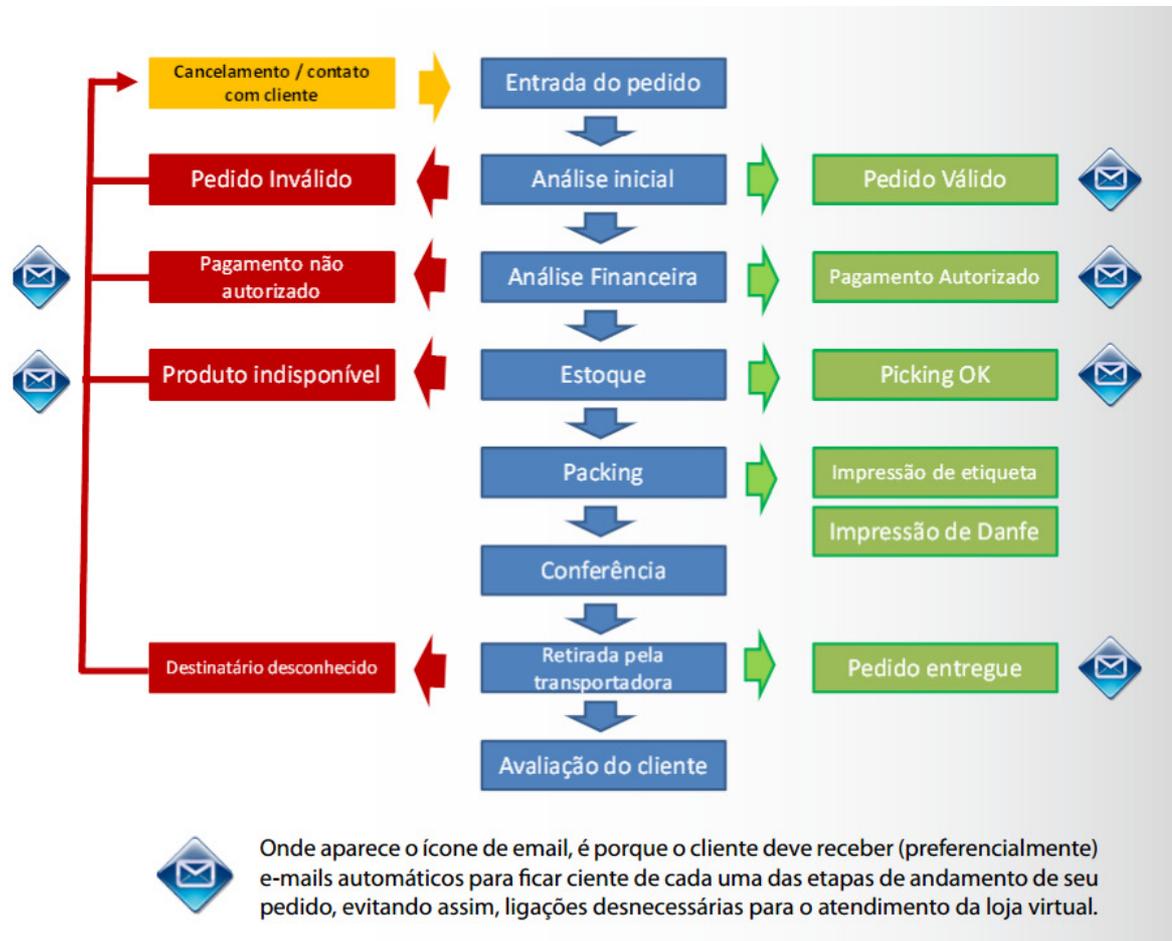
Deixando os canais de comunicação abertos para que o cliente interaja, a loja virtual garante seu sucesso em satisfação, tais como telefone, e-mail, redes sociais, chat online, etc. Um bom uso da informação no próprio site também deve ser priorizado, o que evita que o cliente tenha que entrar em contato com a empresa para ter acesso à informação que precisa. Portanto, fazer um website acessível e transparente é primordial, principalmente no que diz respeito à prazos e preços.

Quem quer que venda produtos online deve estar preparado para lidar com as operações logísticas e de logística reversa, na qual o recebimento do produto indesejado deve ser feito com cuidado, para que volte ao estoque e seja emitida a nota fiscal de devolução, além do reenvio do produto em substituição.

O Guia de E-commerce desenvolvido pela Associação Paulista das Agências Digitais (APADI) se constitui como uma cartilha de fácil entendimento ao empreendedor que deseja se inserir no comércio virtual, esquematizando o fluxo de pedidos de acordo com diversas etapas, desde a entrada do pedido até a logística reversa envolvida.

A seguir, estão esquematizados os principais fluxos logísticos desenvolvidos por uma empresa do ramo de *e-commerce*, que se inicia a partir da triagem do pedido recebido até a sua entrega, conforme ilustrado pela Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma das etapas da logística em uma loja virtual



Fonte: Guia de E-commerce APADI.

Além disso, a capacitação profissional da equipe envolvida no e-commerce deve ser diferenciada em se tratando de um novo mercado. Não somente as habilidades tradicionais em logísticas devem ser valorizadas, mas se torna necessário uma compreensão da tecnologia da informação, utilizando as melhores ferramentas disponíveis no mercado para torna-lo cada vez mais eficiente. Portanto, a logística no e-commerce se torna diferenciada, exigindo cada vez mais da capacidade de inovação do profissional da área.

### 2.3.2 Frete

O transporte dentro da área da logística é, muitas vezes, tratado como sendo um sinônimo da própria logística. Apesar de constituir uma parcela importante da logística, não somente de transporte se trata o estudo de uma área muito mais ampla. Os modais de transporte constituem as categorias possíveis para o deslocamento de mercadorias, sendo eles aéreos, terrestres, marítimos, e suas subdivisões. Para fazer a melhor escolha que se adequa à necessidade logística da empresa, é necessário comparar as diversas opções de transporte oferecidas pelo mercado brasileiro atual.

Segundo Rosa (2001), considera-se para fins de escolha as seguintes principais características comparativas: custo, comprimento do percurso, capacidade do equipamento de transporte, velocidade, disponibilidade e nível de risco. O custo aparece como primeiro fator de escolha, pois é o elemento que mais interessa ao cliente, sendo muitas vezes fator para a desistência da compra. Quando a empresa consegue lidar com baixos custos e riscos de transporte, é possível oferecer frete grátis, inserindo seus custos de transporte no preço final do produto e atraindo uma maior quantidade de clientes. (ROSA, 2001).

Outro fator a ser levado em conta é o comprimento do percurso, aliado à velocidade. Em um país com proporções continentais como o Brasil, locais de difícil acesso ou com enormes quilometragens desde a origem tornam o serviço de entregas muito lento. Portanto, o comprimento do percurso é determinante para estabelecer o prazo de entrega, que deve ser concomitantemente razoável e rápido o suficiente para que o cliente não desista da compra. Deve ser levado em conta também o prazo de entrega oferecido, refletindo as reais possibilidades de entrega da empresa, sem promessas impossíveis de cumprir.

A capacidade do equipamento de transporte torna possível que se faça menores viagens, entregando um maior número de produtos e diminuindo custos. O nível de risco está aliado à possibilidade de entrega no prazo determinado, prevendo possíveis problemas no percurso e dificuldades no atendimento.

Deve-se sempre ter em vista que a empresa, para transmitir confiança, não pode estabelecer prazos e preços impraticáveis visando a fidelização do cliente. Devem ser oferecidos prazos reais dentro de possibilidades reais, pois a credibilidade da empresa está em jogo quando não é cumprido o que foi pactuado entre o vendedor e comprador.

### 2.3.3 Armazenagem

A administração do espaço necessário para manter os estoques de produtos da organização é a chamada armazenagem, que envolve problemas como o dimensionamento da área, arranjo físico, recuperação de estoque e manutenção e configuração organizacional do armazém. Antes considerados apenas locais para guardar os produtos, pode-se dizer que atualmente os armazéns são considerados como elos fundamentais da rede logística, e devido aos altos custos em sua construção, manutenção e operação, impacta diretamente nos custos finais da logística.

É necessário, segundo Rosa (2011), o desenvolvimento de um armazém que utiliza um projeto bem elaborado de armazéns agregado a implantação de tecnologias modernas para armazenagem e manuseio da mercadoria, reduzindo os custos de sua implantação e manutenção.

A eficiência de um armazém para a logística do e-commerce não se trata do volume de produtos armazenados, mas sim de sua capacidade de receber e expedir cargas rapidamente, com pequena margem de erro. As cargas podem, inclusive, quando se trata de e-commerce, serem gerenciadas apenas em ambientes virtuais, o denominado armazém virtual, no qual a carga passa pelo armazém sem ter de permanecer armazenada nele.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 Conceitos

Segundo Araújo et al. (2008) o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Yin (1994, apud ARAÚJO et al. 2008) afirma que esta abordagem se adapta à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “como?” e o “porquê?”, quando o investigador procura encontrar interações entre fatores relevantes próprios dessa entidade, quando o objetivo é descrever ou analisar o fenómeno, a que se acede diretamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo.

Assim, Yin (1994:13, apud ARAÚJO et al. 2008) define “estudo de caso” com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.

Por outro lado, Bell (1989, apud ARAÚJO et al. 2008) define o estudo de caso como um termo guarda-chuva para uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interação entre fatores e eventos. Fidel (1992, apud ARAÚJO et al. 2008) refere que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador.

Coutinho (2003, apud ARAÚJO et al. 2008), refere que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006, apud ARAÚJO et al. 2008) considera que:

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica

que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006, p. 2).

### 3.2 Importância e Objetivos

Visando responder aos novos desafios logísticos enfrentados pelas empresas virtuais em virtude da constante inovação mercadológica e tecnológica, diversas indagações surgem para tentar responder satisfatoriamente as necessidades do mercado e do cliente. Para analisar tais dilemas enfrentados pelo logista, faz-se necessário conhecer de perto a empresa virtual, seus processos de venda e distribuição, aproximando a teoria da prática com o objetivo de mapear os problemas e procurar novas soluções.

É fundamental conhecer o que se aprende ao estudar o caso, sendo necessário um estudo da complexidade de cada caso e suas particularidades, o que leva a entender a sua atividade dentro de diversas circunstâncias. O conhecimento gerado a partir do estudo de caso é diferente do conhecimento gerado a partir da pesquisa meramente bibliográfica por ser mais concreto, mais contextualizado, e, portanto, dando ao leitor uma nova interpretação da teoria. (ANDRÉ, 2005).

Portanto, o estudo apresentado tem por objetivo aliar a teoria à prática, elencando os principais desafios enfrentados por uma loja física tradicional que busca sua inserção no mercado virtual, expandindo sua clientela e aumentando suas vendas em uma nova plataforma. Serão descritos a metodologia utilizada na pesquisa, em seguida uma entrevista feita com a empresa estudada, e por fim, as conclusões da pesquisa e diretrizes para o comerciante virtual.

### 3.3 Metodologia

Esta pesquisa se caracteriza por ser aplicada com natureza qualitativa e de caráter exploratório, tendo como principais características a informalidade, flexibilidade e a criatividade, de modo a obter um primeiro contato com a situação a ser pesquisada, bem como um melhor entendimento sobre o objeto de estudo (SAMARA E BARROS, 2002). Trata-se, dessa maneira, de um estudo exploratório, que promovem maior conhecimento sobre o tema pesquisado, gerando questões e instrumentos de coleta que permitem o aprofundamento em um estudo descritivo do problema. (MATTAR, 2005, p. 84).

Neste estudo de caso foi realizado uma pesquisa sobre uma loja física que se insere no mercado virtual, especializada em revendas de peças para iluminação, desenvolvimento de projetos luminotécnicos residenciais e comerciais, além de paisagismo e automação residencial. Para delimitar o objeto de estudos, foram preparadas diversas perguntas a serem feitas aos administradores da loja virtual, sendo feita coleta dos dados mediante abordagem on-line, através de formulário com perguntas relacionadas à logística no e-commerce.

O tratamento dos dados consistiu em análise exploratória e qualitativa, utilizando as respostas dadas pela loja analisadas à luz da teoria clássica da logística e sua aplicação ao e-commerce. A pesquisa qualitativa resulta em produção de dados a partir de observações extraídas diretamente do estudo de processos com os quais o pesquisador procura estabelecer uma ligação direta com o objetivo de compreender os fenômenos estudados. (MATTAR, 2005, p. 86).

### 3.4 Questionário – “Os desafios enfrentados por uma loja virtual na atualidade”

Entrevistado: Sr. Alexandre Fassina, sócio-proprietário da empresa Luz Casa Iluminação ([www.luzcasa.com.br](http://www.luzcasa.com.br)).

Data da entrevista: 17/07/2015.

#### **1. “Como foi percebida a necessidade de inserção da empresa, que funcionava apenas fisicamente, no ambiente virtual?”**

Percebemos que a loja, que já obtinha grande sucesso de vendas na cidade, tinha grande potencial para funcionar também como distribuidora de peças para iluminação no comércio *on-line*. A empresa, que atua no mercado há 17 anos, procurou inovar atuando em novos ramos, tais como em projetos luminotécnicos, nos quais é especializada e pioneira na região, iluminações esportivas, aquáticas e automação residencial. O foco da loja virtual foi à expansão da empresa, que já se encontrava crescendo, para atender a um público maior em maiores distâncias, tanto como revendedora para outras empresas como para o consumidor. Com o passar do tempo, a empresa foi se tornando referência e hoje obtém grande sucesso tanto nas vendas físicas quanto nas vendas virtuais.

#### **2. “Quais os cuidados tomados em termos de segurança, plataforma e forma de pagamento na abertura da loja virtual?”**

Temos uma grande preocupação com a segurança transmitida ao cliente pela nossa plataforma virtual, além de nossa própria no recebimento de pagamento. Para isso, temos instalado em nosso website o sistema ClearSale, desenvolvido pela empresa FControl, especializada em segurança de lojas virtuais, que atuam de maneira conjunta para estabelecer um ambiente seguro ao cliente e à empresa. Tais sistemas são necessários pois existem muitas ameaças na internet, dentro dos computadores dos próprios clientes, que se não forem eliminadas pelo website, colocam em risco as informações de cartão de crédito e banco de quem fizer a compra. Além disso, a empresa terceirizada de segurança oferece credibilidade e

segurança contra fraudes, que podem ocasionar uma perda muito grande de vendas. É assegurado o sigilo de todas as informações em nosso banco de dados, principalmente ao que se refere a formas de pagamento e cadastro de cartões de crédito. Todas as informações são acessíveis aos nossos clientes através do nosso site, pois temos compromisso com a transparência ao cliente para que haja uma relação de confiança com a empresa.

### **3. “Como se organiza a logística de sua loja virtual?”**

A logística da empresa é elaborada da primeira à última etapa, ou seja, da compra efetuada pelo cliente até o recebimento do produto em mãos. Para isso, asseguramos ao cliente a entrega dos produtos no prazo estipulado, que varia de acordo com a localidade e a disponibilidade do produto. Em média, nosso prazo de entrega leva de 10 a 15 dias úteis, feita através de transportadora que presta serviços à loja, ou através dos Correios, para pequenas quantidades. Todos os produtos são vendidos sob encomenda, portanto a loja mantém apenas um pequeno estoque físico. A grande vantagem é a redução com custo de estoque e depreciação de produtos, consequentemente, conseguimos disponibilizar um produto com valor reduzido no mercado, tendo em mente que quem está comprando pela internet procura por melhores preços pois na maioria das vezes estão em fase de construção. Outro fator interessante de não se trabalhar com o estoque é a possibilidade de ter uma variedade ilimitada de produtos no site, assim o cliente tem mais opções para escolher o produto desejado ou até mesmo fazer personalizações vantagens que muitas vezes não estão disponíveis em uma loja física. O site possui 4000 produtos disponíveis com meta para 5000 até dezembro deste ano. A escolha do método de envio é do cliente, e a tabela de preços pode ser visualizada ao mesmo tempo em que a compra é efetuada. Recebido o pedido e efetuada a encomenda, será encaminhada ao estoque para separação dos produtos, e em seguida encaminhada para o setor responsável por embalagem, etiquetagem e emissão de nota fiscal. Após esse processo, o produto é encaminhado para os Correios ou transportadora, de acordo com a escolha do cliente, sendo enviado um e-mail para que acompanhe o andamento de sua entrega. A equipe oferece todo tipo de suporte ao cliente para assegurar a entrega do seu produto sem avarias, e está a disposição para trocas e devoluções em caso de insatisfação do cliente com o serviço prestado.

#### **4. “Quais os maiores desafios enfrentados, em termos de logística, para entrega dos produtos vendidos em ambiente virtual?”**

Um dos maiores desafios que enfrentamos é adequar o estoque e disponibilidade para encomenda de produtos de maneira atualizada em relação ao website, pois isso deve ser sempre em tempo real, sincronizado com a quantidade de pedidos recebidos em relação ao estoque disponível. Portanto, para assegurar a disponibilidade do produto, não pode haver falhas de comunicação entre a quantidade real de produtos e a anunciada pelo site. Outro grande desafio é a logística de transporte, que prevê um prazo de entrega razoável e possível que sempre deve ser respeitado, em consideração às informações prestadas ao cliente no momento da compra. Deve assim ser tratado com grande rigor, para que o cliente sempre queira voltar a fazer compras com a empresa.

#### **5. “Existe um sistema de logística reversa?”**

Contamos com um sistema de trocas e devoluções que devem ser feitas pelo cliente no caso de insatisfação com o produto, custeado por ele mesmo. No caso de defeitos de fábrica ou avarias causadas pelo transporte, o produto deverá ser enviado de volta para a empresa utilizando o sistema de “Logística Reversa” dos CORREIOS. Neste caso encaminhamos ao cliente o código de autorização de postagem para isenção de custos no transporte do pedido. Em alguns casos, devido a cubagem excessiva do produto é necessário realizar a coleta por transportadora. Em todos os casos de retorno de pedido, emitimos a Nota Fiscal Eletrônica de devolução. Após o recebimento, o produto é encaminhado ao fabricante, sendo substituído ou reembolsado de acordo com a preferência do cliente. Se o defeito causado no produto for fruto de mau uso ou má conservação, não existe reembolso, pois não é de responsabilidade da empresa.

#### **6. “Quais são as principais preocupações na armazenagem e estoque de produtos?”**

Na armazenagem dos produtos feitas no estoque da loja física temos muito cuidado com o correto acondicionamento dos produtos. Portanto, os produtos são classificados de acordo com a sua categoria, em seguida são colocados em suas respectivas embalagens que compreendem caixas etiquetadas com sua identificação, fabricante e modelo. Além disso, todo

o estoque deve ser exato com as informações prestadas ao conferente, pois essas informações serão colocadas no website, que deve conter a quantidade real de produtos disponíveis e estar atualizada diariamente, portanto, é muito importante a correta identificação do produto, tanto em sua classificação quanto no espaço físico do estoque, para que possa ser encontrado com facilidade, agilizando o processo de separação.

**7. “Quais são os pontos de maior dificuldade enfrentados até hoje pela loja virtual?”**

Desde o início a loja virtual se tornou um desafio para a empresa, pois muitos pontos devem ser levados em conta, desde a própria estruturação do site, como a apresentação da página e dos produtos para o cliente, até o final do processo de compra com a chegada do produto e a confirmação de pagamento; mas o maior desafio ainda é aumentar a visibilidade da loja no meio virtual, através de estratégias de marketing e propaganda, atraindo novos clientes e assim fazendo a empresa crescer cada vez mais. Para isso, temos uma equipe especializada em fazer o marketing da empresa, que procura novas formas de inserção no mercado virtual, através de propagandas inseridas em websites e plataformas de busca, visando atrair nova clientela para a loja online.

**8. “Como seria um balanço desde a inserção da empresa no ambiente virtual, até os dias de hoje, em termos de inovações tecnológicas?”**

Desde o início da loja virtual enfrentamos muitas mudanças no website para melhorar sua estrutura e atender melhor o cliente, com a manutenção constante dos sistemas de segurança, serviço de atendimento ao cliente e formato da página, para que seja mais chamativa, mostrando as ofertas em primeiro plano como forma de atrair o cliente para a compra. Em termos de segurança, foram colocados diversos certificados que ficam visíveis para o cliente demonstrando nossa transparência. Ainda hoje fazemos muitas atualizações para sempre conseguirmos atrair a atenção e conquistarmos a confiança do cliente.

**9. "Quais são os planos da empresa em termos de inovação para o próximo ano?"**

Pretendemos no próximo ano expandir nossa loja virtual colocando a disposição mais de 5.000 produtos para venda sob encomenda, possibilitando maior variedade com preços baixos para o cliente, aumentando assim nossa capacidade de concorrência com outras lojas virtuais. Além disso, aumentar a nossa visibilidade é meta que está em primeiro lugar, aumentando cada vez mais nossa clientela, o volume de vendas, além de reduzir a taxa de rejeição, que hoje varia de 27% a 30%, na qual estão inclusos pedidos cancelados e aqueles que o cliente não finaliza o pedido com o pagamento do boleto bancário. Essa redução impacta diretamente no faturamento da empresa.

**10. "Como você classifica a importância da logística para sua empresa?"**

A logística dentro da empresa é peça muito importante para melhorar a competitividade da empresa e garantir a satisfação do cliente com prazo de entrega. Como fazemos nossas vendas sob encomenda, mantendo apenas um pequeno estoque físico, a maioria dos produtos leva de 15 a 25 dias para chegar às mãos do cliente, o que é um prazo razoável para quem está ainda em fase de construção e procura preços mais baixos. Quando há uma transparência com as condições de envio, o cliente se mostra mais satisfeito com a compra, e a logística se torna mais fácil pois o prazo não é apertado, dando tempo para todo o processo logístico se efetuar sem grandes atrasos.

### 3.5 Metodologia

Um estudo de caso baseado em entrevista deve ser preparado com procedimentos e regras gerais que seguem um protocolo básico para garantir sua confiabilidade (YIN, 1989). Para tanto, as perguntas foram elaboradas com o intuito de mapear dificuldades e vantagens competitivas, levando em consideração assuntos que abrangem os principais problemas enfrentados pela empresa em sua inserção digital, além de reconhecer os procedimentos básicos necessários para o funcionamento de uma loja online.

Após a coleta de dados feita através da entrevista, é necessário fazer algumas observações a respeito do estudo de caso. O objetivo da entrevista foi mapear diversos pontos críticos já desenvolvidos previamente no estudo teórico dentro de uma empresa real, colocando a teoria em prática e identificando eventuais pontos fortes e fracos no objeto de estudo. Tendo em vista o estudo teórico sobre os principais desafios enfrentados pelo e-commerce, foram identificados cinco critérios para avaliação da empresa, traçados de acordo com a importância dada a tais critérios pelo administrador. Os pontos mais importantes em que a entrevista se baseou estão elencados a seguir.

TABELA 1 – Critérios de Avaliação do Estudo de Caso

	<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	<b>Inserção da Empresa no Meio Virtual</b>	O que levou a empresa a explorar o e-commerce e como é feita essa inserção
<b>2</b>	<b>Estoque, armazenagem e segurança</b>	As preocupações da empresa em operacionalidade
<b>3</b>	<b>Website</b>	Marketing, propaganda e apresentação para o cliente
<b>4</b>	<b>Inovações tecnológicas</b>	Preocupações do administrador para não tornar a empresa obsoleta
<b>5</b>	<b>Logística e logística reversa</b>	Recebimento do pedido, separação, embalagem, forma de envio, trocas e devoluções

Definidos os parâmetros a serem avaliados de acordo com a entrevista, o estudo de caso se dirige à análise da empresa de maneira qualitativa, sem qualquer intenção de

generalização. Contudo, os problemas enfrentados por uma empresa real podem se refletir em diversos outros casos, e, para delimitação do estudo, foram escolhidos critérios análogos à pesquisa dentre os maiores desafios enfrentados pelas empresas em sua inserção no mercado virtual.

Portanto, tais critérios serão analisados frente às respostas colhidas, sob uma escala que varia de 1 a 3, sendo o número 1 correspondente a "pouco satisfatório", o número 2 correspondente a "satisfatório" e o número 3 correspondente a "muito satisfatório"; baseando-se nas preocupações da empresa em investimentos, ações e inovações para tornar cada um dos critérios avaliados como um ponto crítico para o sucesso do e-commerce.

Dessa forma, foi elaborada a TABELA 2 abaixo:

TABELA 2 – Avaliação do Estudo de Caso

	<b>Critério</b>	<b>Avaliação</b>
<b>1</b>	<b>Inserção da Empresa no Meio Virtual</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Estoque, armazenagem e segurança</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Website</b>	<b>1</b>
<b>4</b>	<b>Inovações tecnológicas</b>	<b>1</b>
<b>5</b>	<b>Logística e logística reversa</b>	<b>3</b>

**Escala: (1) Pouco Satisfatório – (2) Satisfatório – (3) Muito Satisfatório**

Nos cinco âmbitos elencados pela tabela, a empresa entrevistada foi avaliada de modo a ter grande sucesso em algumas áreas e pouco sucesso em outra, de acordo com a visão administrativa. Tais motivos serão discutidos critério a critério nas seções a seguir.

### 3.5.1 Inserção da empresa no meio virtual

A empresa foi avaliada em relação a sua inserção no meio virtual, ou seja, quais foram as estratégias administrativas tomadas para que a empresa passasse do meio físico apenas e integrasse o meio virtual como um e-commerce, voltando seu olhar para um mercado diferente, com clientela diferente e estratégias de venda completamente distinta das praticadas.

Para tanto, é necessário organizar-se administrativamente, preparar uma equipe responsável pela inserção da empresa no meio virtual, preparar estratégias de venda e entrega de produtos desde a compra até o recebimento, incluindo atendimento ao cliente. A empresa entrevistada demonstrou intenção e organização para tanto, tendo preocupação com a satisfação do cliente e manutenção de preços baixos que aumentam sua competitividade. No entanto, também mostrou que não tem uma equipe específica sendo responsável pelo marketing e propaganda da empresa na rede, o que diminui muito sua visibilidade e não atrai clientes para efetuar a compra.

Portanto, a empresa é satisfatória em sua inserção digital, pois toma medidas que visam a ampliação da empresa e seu crescimento, porém pecando em planejamento para aumentar sua visibilidade e não contando com equipes específicas para tal.

### 3.5.2 Estoque, armazenagem e segurança

A visão demonstrada pela empresa em relação a estoque é criativa, pois trabalha com o mecanismo de encomendas, o que faz com que a empresa, em si, não tenha necessidade de manter um grande estoque em suas dependências. Assim, recebendo um pedido, a empresa tem tempo para contatar seu fornecedor e funciona como uma empresa mediadora, entre o fornecedor e o comprador, auferindo lucro dessa transação.

Isso faz com que a empresa tenha a capacidade de oferecer uma grande variedade de produtos ao consumidor, e ao mesmo tempo é mais trabalhosa, pois deve estar sempre atualizada em relação ao estoque do fornecedor. Se o canal entre a empresa e a empresa fornecedora do produto não estiver sempre em constante atualização, se atentando para a

possibilidade de faltar algum produto, isso pode causar um grande desconforto ao cliente, pois não vai receber o produto desejado.

Além dessa desvantagem, a empresa também não terá um lucro total em sua venda, pois atuará apenas como mediadora. Portanto, não terá para si um custo de fábrica do produto, sendo obrigada a repassar tanto o lucro para a fornecedora quanto para si mesma, o que gera impacto no preço final.

Em relação à segurança, a empresa demonstrou grande responsabilidade com o sigilo da página e tomou diversas precauções para lidar com fraudes, sendo a segurança feita por empresa especializada. Portanto, nesse quesito, a análise foi muito satisfatória.

### 3.5.3 Website

Nesse ponto, a empresa não demonstrou grandes preocupações em inovação e marketing, o que pode levar ao sucateamento do website. Em se tratando de uma loja inserida no ambiente virtual, onde o apelo visual é de grande importância para o sucesso das vendas, é necessário sempre manter uma boa aparência, atentos sempre à diversificação para manter constante a atenção dos clientes.

Portanto, uma empresa que deseja prosperar no ambiente virtual deve estar sempre atualizada, principalmente no que se refere às novas tecnologias e últimas tendências, através de uma equipe especializada em atualizações e pesquisas de mercado.

### 3.5.4 Inovações tecnológicas

Durante a entrevista, a empresa pouco demonstrou preocupação em se manter atualizada tecnologicamente, aspecto de grande relevância quando estamos falando em e-commerce. As inovações tecnológicas, que trazem maior facilidade e comodidade para a empresa, podem ser aplicadas em qualquer aspecto da empresa, do operacional ao

administrativo, o que reflete em maior eficiência e satisfação do cliente, impactando na redução do tempo de frete e processamento, e também em redução de custos.

O grande problema está em um pensamento de comodismo, onde o administrador, possuindo um sistema eficiente para gerir sua empresa, acredita que não serão necessárias mudanças, até que a necessidade de aumentar a competitividade da empresa se demonstre nos faturamentos. A solução deve ser um processo de constante reciclagem e de pensamento a frente, com a busca de inovações tecnológicas que impedirão o sucateamento da empresa.

### 3.5.5 Logística e logística reversa

Sendo um assunto de grande importância para o e-commerce, a logística da empresa se demonstrou muito satisfatória, demonstrada claramente na entrevista pela preocupação do administrador não somente na entrega, mas também na política de trocas de mercadorias e devoluções.

Em se tratando da logística dentro do e-commerce, o administrador deve sempre estar atento com a satisfação do cliente, e a entrega da mercadoria correta, em boas condições, já que não há contato físico entre comprador e o objeto comprado previamente. Atender às expectativas do cliente, além da transparência nos prazos de entrega e custos, é essencial para concretizar a venda e fidelizar o cliente. Oferecer também um serviço satisfatório de logística reversa, que não implica em custos adicionais para o cliente, é um fator que pode levá-lo a uma segunda compra.

O objetivo da empresa não é deter o produto a pronta-entrega, mas somente com encomendas, o que pode fazer com que clientes que necessitem de velocidade se distanciem da loja. No entanto, a transparência em passar essa informação aos clientes é essencial, o que gera confiança do cliente na seriedade da empresa, o que é avaliado como um ponto positivo na pesquisa.

#### 4 CONCLUSÃO

Não se trata de uma tarefa fácil administrar uma empresa que se insere em um novo ambiente, ainda mais quando não se considera um ambiente físico, mas um ambiente virtual, que detém peculiaridades e transformações muito distintas do comércio tradicional. Exercer uma boa administração envolve uma organização virtual portadora de seus próprios meios de organização, com extensiva utilização de tecnologia aliada à eficiência de um sistema logístico que exige mais da empresa do que nunca. Além disso, são profundas as transformações no tratamento do cliente, o que exige um pensamento constante em estratégias de marketing e inovações para atrair a atenção do comprador, além de fidelizá-lo através de um bom atendimento.

Em primeiro plano, é necessário pensar na estrutura da empresa que inicia o e-commerce, de forma que deve ser organizada para ter o conhecimento técnico necessário para trabalhar com tecnologia da informação. Portanto, o primeiro passo da empresa deve ser a capacitação profissional para efetuar o e-commerce, e em seguida, sua constante atualização. Trata-se de um ramo que está constantemente em mudança, e uma empresa que não se atente para essa peculiaridade corre o risco de não adquirir capacidade de competir no mercado.

Como uma das características principais do ramo do e-commerce, destaca-se a extensiva utilização da tecnologia como ferramenta, e sua capacidade de mudança em curto prazo. Esses dois fatores são cruciais para o sucesso da loja virtual, que se volta para um público jovem, consumidor de uma grande quantidade de informações, que preza pela rapidez e eficiência do serviço.

Pensando na satisfação do cliente, que se torna nesse momento mais exigente com as operações logísticas da empresa, cada vez mais é exigida da empresa uma postura de atendimento eficaz e dinâmico, compatível com a necessidade de velocidade na entrega do produto. A capacidade da empresa em oferecer um bom atendimento e uma política de trocas e devoluções é vista como um fator de importância para a concretização da venda.

Nesse estudo foram elencados alguns dos elementos de grande importância para o sucesso da empresa como o grande interesse na inserção no meio virtual, utilizando ferramentas que podem alavancar o sucesso como por exemplo o uso do Google sendo fator primordial para as vendas, com atenção especial aos processos logísticos enfrentados pela empresa que deseja se inserir no ramo. Para empresas que não trabalham com um operador logístico especializado,

torna-se um desafio de sincronia e organização operar com eficiência de entregas, armazenagem e estoque constantemente atualizados e um sistema eficaz de logística reversa, contando com um estoque de reposição e devolução de mercadorias. Ainda, o sistema logístico deve funcionar não apenas para o consumidor final, mas também com os fornecedores, para oferecer disponibilidade de produtos e opções para o cliente.

Tratando-se de um sistema inteiramente informatizado, a utilização de novas tecnologias é essencial para manter a sincronia entre todos os processos logísticos, com o acompanhamento da mercadoria desde a compra efetuada pelo cliente até sua entrega em mãos, e posterior controle de satisfação necessário para que o cliente volte a efetuar novas compras. Para tanto, uma equipe bem treinada, formada por profissionais que lidam de maneira satisfatória com a tecnologia, além da capacidade da empresa em abraçar novos métodos de organização, procurando sempre aperfeiçoá-los, é essencial para o sucesso do e-commerce.

Pensando nas condições estudadas que se tornaram chaves para um bom desenvolvimento de uma loja virtual, o estudo de caso consistiu em entrevista direta com um administrador, e foi posteriormente analisada sob a ótica dos fatores escolhidos pela pesquisa para avaliar o desempenho da empresa quando confrontada com diversos problemas comuns ao e-commerce. Com uma classificação arbitrada pelo pesquisador e fundamentada de acordo com a teoria, o estudo de caso é uma maneira de análise empírica que convida a refletir sobre o comportamento administrativo de empresas que se inserem no ambiente virtual.

Não foi intuito dessa pesquisa oferecer uma solução logística para empresas, ou abordar todas as tecnologias utilizadas pelo e-commerce, mas sim promover uma reflexão quanto à necessidade de atualização tecnológica das empresas que ainda pensam de maneira tradicional. Acompanhar as mudanças que ocorrem de maneira rápida no ambiente virtual não é uma tarefa fácil, mas deve ser sempre tratado como um dos objetivos do administrador, que busca o sucesso, modernizar a empresa nas suas formas tradicionais de venda, através de uma estratégia satisfatória de marketing, preocupada em atender melhor o cliente, sem medo de experimentar novas tecnologias.

Pode-se, portanto, afirmar que a logística no pós-venda tornou-se, nos últimos anos, a partir do advento do e-commerce, um fator de decisão do cliente para a concretização do negócio, e é peça-chave para o desenvolvimento saudável de uma empresa que se insere nesse ramo. Sendo aplicada com eficácia, gera agilidade e rendimento, aumentando a competitividade da loja virtual, além da fidelização do cliente.

## REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, M. E. D. A. **Estudo de Caso em Pesquisa e avaliação educacional**. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.
- ARAÚJO, Cidália et al. Estudo de Caso. **Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em [http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf). Acesso em: 20 jun. 2015.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DAS AGÊNCIAS DIGITAIS. APADI. **Guia de e-Commerce**, mar. 2013. Disponível em: [http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia\\_eCommerce\\_APADi\\_2013\\_web.pdf](http://www.apadi.com.br/uploads/2013/03/Guia_eCommerce_APADi_2013_web.pdf). Acesso em: 20 jun. 2015.
- ASQUINI, Alberto. **Profili dell'impresa**. In: Rivista del Diritto Commerciale, n. 1, v. XII, 1943, traduzida por Fábio Konder Comparato. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro. São Paulo: Revista dos Tribunais. Out/dez, 1996.
- BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre proteção do consumidor, e dá outras providências. Diário Oficial, Brasília, DF, 12 set. 1991, p. 1 (Suplemento).
- BULGARELLI, Waldirio. **Direito Comercial**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CAMPOS, William Douglas Borges de. **Aspectos Relevantes para o Sucesso da Estruturação Logística de Pequenas Lojas Virtuais de Varejo**. FATEC Carapicuíba, 2012. Disponível em [http://www.fateclog.com.br/site/jahu3/Artigo\\_90.html](http://www.fateclog.com.br/site/jahu3/Artigo_90.html). Acesso em: 20 jun. 2015.
- DI AGUSTINI, Anapátricia M. Vilha. **Organização Virtual: um novo paradigma organizacional para o Século XXI**. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/revista/infotec/artigos/anapatr.html>. Acesso em: 05 jun. 2015.
- LAMBERT, D. M. **Strategic Logistics Management Homewood**, Il: R. D. Irwin, 1993.
- LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: nova área da logística empresarial**. Revista Tecnológica – Mai. 2002. São Paulo: Publicare, 2002.
- LÉVY, Pierre. **O Que é Virtual?**. Rio: Editora 34, 1996.

MUSETTI, M.A. **A identificação da entidade gestora logística:** uma contribuição para seu processo de formação e educação, 2000. 168 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) — Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, São Paulo, Brasil.

NEGRÃO, Ricardo. **Direito empresarial:** estudo unificado. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão de Operações e Logística I.** Florianópolis: CAPES, 2011.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de Marketing:** conceitos e metodologia. 3.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STRAUSAK, Nicole. Resumée of VoTalk. In: SIEBER, Pascal, GRIESE, Joachim (eds). **Organizational Virtualness. Proceedings of the VoNet - Workshop**, April 27-28, 1998. Bern, Simona Verlag Bern, 1998, p. 9-24.

YIN, Robert K. **Case Study Research - Design and Methods.** Sage Publications Inc., USA, 1989. Tradução de Ricardo Lopes Pinto. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/eac/observatorio/metodologia-estudo-caso.asp>. Acesso em: 10 out. 2015.

ZIPPY CART. **A história do e-commerce**, jul. 2014. Disponível em: <http://www.cartolacomunicacao.com.br/blog/10-e-commerce/48-a-historia-do-ecommerce>. Acesso em: 20 jun. 2015.