

RODRIGO MASSAMITSU HIDESHIMA

**A Gestão de Processos como diferencial competitivo aliado à inovação no
segmento de varejo eletrônico**

São Paulo
2016

RODRIGO MASSAMITSU HIDESHIMA

**A Gestão de Processos como diferencial competitivo aliado à inovação no
segmento de varejo eletrônico**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do título de Especialista em
Gestão e Engenharia da Qualidade

Orientador: Prof. Dr. Adherbal Caminada
Netto

São Paulo
2016

HIDESHIMA, R.M. A Gestão de Processos como diferencial competitivo aliado à inovação no segmento de varejo eletrônico. São Paulo. 2016. 65 p. (MBA) Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

ERRATA

FOLHA/ PÁGINA	LINHA	ONDE SE LÊ	LEIA-SE

Dedico o meu trabalho a todos aqueles que querem fazer a diferença, a todos os persistentes, aos incansáveis, aos com brilhos nos olhos, aos eternos aprendizes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao Gohouzou pela saúde, serenidade, iluminação e força para escrever o presente trabalho.

Agradeço aos meus pais, seu Marcil e a dona Tereza, pelo amor e pelo apoio incondicionais, pela força e pelo suporte, sempre que precisei. Agradeço também à minha família inteira, em especial às minhas irmãs Flavia e Carolina e ao meu sobrinho Leonardo por me suportarem durante tanto tempo esse irmão e tio chato.

Agradeço ao Prof. Dr. Adherbal Caminada Netto por todo o seu tempo, sua paciência, bom humor e disposição oferecidos para aprimorar os meus conhecimentos e para orientar-me nesse trabalho. Agradeço a todos do corpo docente (em especial aos profs. Gilberto e Luciano Mazza) e aos funcionários do PECE-Escola Politécnica da Universidade de São Paulo pela dedicação e pelo empenho para elevar sempre o nível da instituição.

Agradeço ao apoio de importantes pessoas que me incentivaram a trilhar mais esse caminho da busca pelo conhecimento e conseqüentemente, a mais uma conquista, Fernando Di Giorgi, Marcio Simões, Mário K., Ana T. e D.N. . Agradeço a todos os meus professores do Colégio Santana, do Colégio Bandeirantes, do Curso Anglo e da Universidade Federal de São Carlos por todo o conhecimento passado para me tornar o que sou hoje.

Agradeço aos colegas de trabalho (Flavi, Camila, Márcia, Erik(s), Vivian, Anderson, Amanda, Wesley, Thiago(s), Gustavo e C., entre outros) e de pós-graduação (Arone, Masayoshi, Patrícia, Domingos, Thaís, Thiago e Henrique, entre outros) que, com muito boa vontade deixaram a sua contribuição maravilhosa direta ou indiretamente para que esse trabalho fosse concretizado, além da parceria e vínculos de amizade que se formaram.

Agradeço aos sacerdotes budistas da Honmon Butsuryu Shu pela orientação compassiva nos momentos difíceis.

Agradeço também a todos os meus amigos, que compreenderam os muitos convites recusados para viagens, bares e festas em virtude dos compromissos relacionados às aulas e aos trabalhos do curso e ainda assim, não deixaram que isso afetasse a nossa fraternidade.

Se eu vi mais longe, foi por estar sobre
ombros de gigantes.

Isaac Newton

RESUMO

A inovação e a gestão de processos são conceituadas como formas importantes de competitividade para um mundo cada vez mais globalizado. No Brasil não é muito diferente, porém a conjuntura de fatores faz com que essas duas poderosas ferramentas não sejam devidamente utilizadas de forma adequada. Isso ainda é acentuado em segmentos de mercado que envolvem a *Internet* e seus serviços digitais devido à velocidade do fluxo de informações. Algumas organizações nacionais conseguem convergir essas duas ferramentas para criar um diferencial competitivo. Como estudo de caso, será utilizado o exemplo de uma famosa empresa que pertence ao segmento de *E-commerce* (Comércio eletrônico), especificamente no Varejo digital e atuante no Brasil. Será apresentado o histórico da empresa e como ela se comportou e vem se comportando frente a esses dois componentes importantes da Gestão de Negócios, com maior ênfase à Gestão de Processos. Essa empresa, batizada com nome fictício de Cia. Ecommerce.com, vem despontando frente à atual concorrência nos índices de faturamento e fatia do mercado, em decorrência principalmente da otimização dos componentes operacionais e sua rápida adequação às novidades e inovações que lhe são impostas.

Palavras-chave: Comércio eletrônico, Gestão de Processos, Inovação, Competitividade, Varejo eletrônico, *E-Commerce*.

ABSTRACT

Innovation and Process Management are known as important ways of competitiveness for an increasingly globalized world. In Brazil, it is not different, but current factors make these two powerful tools are not used properly. This is further accentuated in market segments involving the Internet and its digital services because of its speed of flow information. Some Brazilian organizations can transform these two tools to create a competitive advantage. As a case study, it will be use the example of a famous company from E-commerce, specifically in electronic retailing in Brazil. The company's history will be presented, and how it has been behaving front of these two important components of Business Management, with emphasis on process management. The company, called Cia. Ecommerce.com (fictitious name), is emerging against the current competition, presenting its billing rates and market share, mainly due to the optimization of operating components and its rapid adjustment to new developments and innovations that are making it through.

Key words: Electronic Commerce, Process Management, Innovation, competitiveness, Retail

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Funcional	22
Figura 2 – Gerenciamento por processos	23
Figura 3 – Esquema de processo.....	24
Figura 4 – Representação Gráfica de um fluxo de pedido	24
Figura 5 – Esquema de processo de Logística Interna	26
Figura 6 – Fluxo do processo de entregas	27
Figura 7 – Processo de Atendimento SAC	29
Figura 8 – Esquema de processo.....	33
Figura 9 – Esquema de Logística Interna após orientação organizacional	33
Figura 10 – Esquema de SAC independentes do grupo na fase 1 da operação.....	38
Figura 11 – Fluxo básico do atendimento na fase 1 da operação	39
Figura 12 – Esquema de SAC independentes do grupo na fase 2 da operação.....	39
Figura 13 – Fluxo básico do atendimento na fase 2 da operação	40
Figura 14 – Esquema de SAC orientado a processo na fase 3 da operação	41
Figura 15 – Fluxo básico do atendimento na fase 3 da operação	42
Figura 16 – Índice de recontatos por total de Contatos	47
Figura 17 – Índice de contatos por Pedido colocado.....	47
Figura 18 – Índice de reclamação por Pedidos Colocados	48
Figura 19 – Índice de evolução das despesas pela Receita Bruta anual	49
Figura 20 – Índice de evolução de entregas dentro do prazo	50
Figura 21 – Índice de pedidos expedidos dentro do prazo	51
Figura 22 – Índice de Acurácia do Estoque.....	52
Figura 23 – Quantidade de pedidos faturados sobre o número de colaboradores ao longo do período	53
Figura 24 – Comparativo do crescimento da Cia E-Commerce com e sem <i>MarketPlace</i>	54
Figura 25 – Evolução do Faturamento do <i>E-Commerce</i> no Brasil	55
Figura 26 – Quantidade de pedidos faturados sobre o número de colaboradores ao longo do período	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASTM	American Society for Testing Materials
B2B	Business to Business
B2B2C	Business to Business to Consumer
B2C	Business to Consumer
CD	Centro de Distribuição
FED	Federal Reserve
NASDAQ	National Association of Securities Dealers Automated Quotations
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
PROCON	Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor
PVPS	“Primeiro que vencer, primeiro a sair”
SAC	Serviço de Atendimento ao Consumidor
SKU	Stock Keeping Unit
URA	Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	13
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO.....	14
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	14
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1. <i>E-COMMERCE</i>	15
2.1.1. DEFINIÇÕES E DADOS INICIAIS	15
2.1.2 BREVE HISTÓRICO DO <i>E-COMMERCE</i>	16
2.1.3 MODELOS DE NEGÓCIO DO <i>E-COMMERCE</i>	17
2.2 NOÇÕES DE INOVAÇÃO.....	19
2.3. GESTÃO DE PROCESSOS.....	21
2.3.1 GESTÃO DE PROCESSOS NO VAREJO ELETRÔNICO.....	24
2.3.1.1 ESTOQUE.....	25
2.3.1.2 ENTREGAS	27
2.3.1.3 SAC.....	28
3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	30
3.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO	30
3.2 CARACTERÍSTICAS DA OPERAÇÃO	31
3.2.1 ESTOQUE.....	32
3.2.2 ENTREGAS	34
3.2.3 SAC.....	37
3.3 OUTRAS INOVAÇÕES NO GRUPO	43
4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS	46
4. 1 SAC.....	46
4. 2 ENTREGAS	49
4.3 ESTOQUE.....	50
4. 4 NEGÓCIOS.....	53
5. CONCLUSÕES.....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICE	61
LINHA DO TEMPO	61

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A alta competitividade atual exige que as empresas consigam maior nível de satisfação do cliente. Este, atento ao nível de serviço e ávido por novidades, procura aquele produto ou serviço oferecido por uma empresa que satisfaz (ou excede) suas expectativas. Às empresas, resta cumprir cada vez mais essas expectativas e necessidades, inovando e oferecendo eficiência na entrega dos produtos e serviços. Isso é reforçado por Sheth, Mittal e Newman (1999), quando apontam que a satisfação das necessidades do cliente deve ser o propósito de qualquer negócio.

Questões sobre inovação são mais e mais debatidas como um poderoso diferencial frente ao mercado altamente competitivo. Como plano de fundo, tem-se a *Internet* como difusora e aceleradora da globalização e das informações que fomentam novidades que chegam ao mercado, bem como as redes sociais como fator de potencialização.

Sobre a eficiência na entrega de produtos e serviços, processos mais fluidos, consistentes e seguros são requisitos básicos na rotina das empresas. O aumento do nível de serviço ao cliente decorre dos conceitos de gestão da cadeia de suprimentos e requer a integração total dos processos de negócio ao longo dessa cadeia, além da excelência operacional das empresas conforme Coyle, Bardi e Langley (2003). Apesar de ser um assunto mais maduro e com diversos estudos feitos, há um bom número de empresas, principalmente no território nacional que ainda pecam ao gerenciar seus processos.

Unir essas duas poderosas ferramentas como diferencial competitivo, adicionadas ao cenário apresentado, parece um trabalho hercúleo. Ao mesmo tempo em que os processos precisam estar consistentes para um alto nível de serviço, eles precisam ter certa flexibilidade para atender às inovações.

O presente trabalho tem como premissa mostrar a importância da gestão de processos que também pode e deve ser aplicada para empresas dos mais diversos segmentos de mercado, e nesse caso, será aplicada no varejo eletrônico. Isso também será verificado por meio da sensível melhora dos indicadores operacionais proveniente da mudança da estrutura funcional para a orientação de processos para o cliente final, tornando a empresa em questão mais eficiente com seus processos e,

portanto, mais competitiva. Quando uma loja virtual (conceito a ser retomado posteriormente) passa a ter controle completo dos processos de compra, da logística interna (armazém) e externa (transporte), do atendimento ao cliente (SAC), o adicional de volume passa a ter lucratividade crescente (GIORGI, 2011). A competitividade será complementada por meio de ações inovadoras da empresa, suportada pela consistência dos processos. A sinergia entre a gestão de processos e as ações de inovação será traduzida em ganhos de mercado.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O trabalho irá apresentar como uma gestão de processos eficiente (bem como a importante mudança da orientação de processos) conseguiu dar competitividade e robustez operacional para uma empresa no segmento varejista eletrônico, com a incorporação de novos processos decorrentes de novidades e inovações de serviços aplicadas pela empresa ou exigidas pelo mercado. Isso será mostrado por meio de indicadores chave representando a evolução da eficiência operacional em episódios específicos, bem como de análises de dados coletados para evidenciar a melhora significativa da eficiência empresarial.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo desse trabalho será embasado na revisão da literatura sobre Gerenciamento de Processos, Noções de Inovação e Conceitos Operacionais e de mercado do Comércio Eletrônico no Brasil, bem como a caracterização da empresa em questão.

Não serão abordados conceitos aprofundados de: Comércio eletrônico de serviços para consumidores, como a compra coletiva (por meio de cupons); turismo; Inovação Tecnológica em Produtos (pelo simples fato de a empresa em questão não fabricar um produto, oferecendo basicamente o serviço de venda de produtos já fabricados pela *Internet*); *E-commerce* de empresas internacionais; questões técnicas aprofundadas sobre a Tecnologia da Informação.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. E-COMMERCE

2.1.1. DEFINIÇÕES E DADOS INICIAIS

E-Commerce é a abreviação de *Electronic Commerce*, ou comércio Eletrônico, ou seja, uma forma de comércio em que o produto é conhecido, demonstrado e vendido por meios eletrônicos (sendo a *Internet* o canal utilizado), não requer a presença física do comprador no ponto de venda e comercializa produtos 24 horas por dia, oferecidos em um mesmo *site* (AMOR, 2000; MATTA, 2014). Pode ser definida também, como a capacidade de realizar transações envolvendo a troca de bens ou serviços entre duas ou mais partes utilizando ferramentas eletrônicas e tecnologia emergentes (KUNIYOSHI, 2000).

Pesquisa realizada pela FGV, conduzida por Albertin (2011) mostra que o número de transações eletrônicas pela *Internet* em 2010 representou quase um terço de todas as transações eletrônicas entre varejo e consumidores do Brasil. A evolução do faturamento desse mercado aponta também crescimento ano após ano. Em território nacional, o comércio eletrônico faturou R\$ 35,8 bilhões em 2014, um crescimento nominal de 24%, já que em 2013 o resultado foi de R\$ 28,8 bilhões (e-BIT, 2015). Além disso, o aumento da acessibilidade de compras de *smartphones* faz com que mais pessoas fiquem conectadas pelo telefone e ainda realizem compras, chegando ao índice de 10% para *smartphones* e 4% para *tablets* no segundo trimestre de 2015 em território brasileiro (Revista Exame, 2015).

Há vantagens bastante significativas do *e-commerce* em relação ao varejo tradicional. Na visão do cliente, é possível ter um maior acesso a produtos que a distância outrora conferia um papel restritivo. Desta forma, cresceu a competitividade e diminuíram os preços, além de oferecer maior conforto e praticidade de compra, 24 horas por dia, 7 dias por semana. Para o dono do *e-commerce*, seja ele uma grande rede de varejo tradicional ou uma *startup*, há o mesmo acesso a mercados até então não atingidos, há um menor custo operacional (já que não é necessário investimento em infraestrutura de lojas físicas), os dados do cliente estão acessíveis, bem como o seu padrão de comportamento para melhor entender as suas necessidades e atendê-lo da melhor forma. Entre outros fatores, é uma relação

ganha-ganha entre o dono do *e-commerce* e seu cliente. Essas vantagens mostram uma tendência de crescimento do varejo eletrônico frente a quedas do varejo tradicional, como está ocorrendo em meses recentes (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015).

Ter um diferencial nessa modalidade de negócio traz vantagens competitivas valiosas em um mercado em forte ascensão, dentre elas, ganho antecipado de fatia de mercado e aumento da barreira de entrada, maior conhecimento sobre o mercado e sobre processos internos, comportamento do consumidor, parcerias já consolidadas, entre outras.

2.1.2 BREVE HISTÓRICO DO E-COMMERCE

O comércio eletrônico teve início em 1979 com Michael Aldrich, inventor do primeiro sistema que permitia o processamento de transações *online* entre consumidores e empresas. Entretanto, somente em 1990, com a popularização da *World Wide Web* e do protótipo do primeiro navegador, teve-se a operacionalização do *e-commerce* com características semelhantes aos dias atuais (ECOMMERCENEWS, 2011).

Na década de 1990 foram criadas as grandes redes do varejo eletrônico mundial e isso inclui o mercado brasileiro. Nesse cenário, duas importantes marcas começam as suas operações em 1999. Essas duas marcas, em 2006, realizam uma fusão e é criada a Cia. Ecommerce.com, objeto de estudo desse caso.

Nesse meio tempo, o *e-commerce* sofreu uma queda brusca causada também pela bolha da *Internet*, inflada na década 1990~2000. Empresas de tecnologia foram criadas via *Internet* e supervalorizadas por conta das perspectivas de crescimento, grandes oportunidades oferecidas pela rede, bem como promessas de retornos elevados. Essas oportunidades e as promessas de retorno fizeram com que as empresas de tecnologia atreladas à *Internet* recebessem investimentos milionários de empresas de *private equity* e pudessem abrir o capital na NASDAQ (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*; em português, "Associação Nacional de Corretores de Títulos de Cotações Automáticas"), mercado de ações automatizado norte americano. Naturalmente, pequenos empresários usufruíram desses investimentos e se tornaram milionários rapidamente.

Entretanto, devido à corrupção corporativa (fraudes, falhas graves e dívidas 'maquiadas' no balanço), bem como à baixa de juros atrelada à falta de negligência em avaliação de ativos e ao despreparo e falta da infraestrutura das empresas jovens, o início de estouro da bolha ocorreu com os resultados abaixo do esperado do varejo *online* do final do ano de 1999, mostrando que não eram negócios tão atrativos quanto pareciam (RIZERIO, 2013). Em 10 de março de 2000, o índice da NASDAQ atingiu seu maior fechamento histórico com 5048 pontos (O GLOBO, 2013), mas, posteriormente houve quedas sucessivas intercaladas com recuperações não suficientes para que o cenário voltasse ao que era. Até o final de 2000, a bolsa eletrônica registrou queda de 75% (RIZERIO, 2013).

Algumas empresas do setor faliram completamente, ao passo que outras perderam a maior parte de seu capital, sendo obrigadas a se reestruturarem para sobreviver bem como atender à ação de órgãos reguladores:

"O fim da bolha foi marcado por uma escalada de aumento de juros pelo *Federal Reserve* (FED), banco central americano, para combater riscos inflacionários. As empresas que dependiam de uma nova rodada de investimentos para continuar funcionando viraram pó. Apesar disso, houve pontos positivos na bolha. Sem animação desenfreada do mercado, a infraestrutura que poderia levar décadas para ser criada acabou se desenvolvendo em poucos anos." (CRUZ, 2010).

Aos poucos, a *Internet* foi retomando estabilidade para continuar realizando os seus negócios, porém sem os mesmos índices pré-bolha. No Brasil não foi diferente e os empresários brasileiros que conseguiram sobreviver na crise lidaram com a situação e tiraram aprendizados valiosos (OLIVETTE, 2015).

Atualmente, com a crescente acessibilidade da *Internet* e sua potencialização com a popularização da banda larga, o *e-commerce* brasileiro cresce a números bastante significativos. Isso ainda é acelerado com a proliferação de *smartphones*, que correspondem a quase 10% em 2014 de acordo com a E-bit (2015).

2.1.3 MODELOS DE NEGÓCIO DO E-COMMERCE

O comércio eletrônico atua em diversos modelos de negócio. Serão apresentados os modelos que são operacionalizados na empresa em estudo.

A principal delas é o B2C (do inglês *Business to Consumer* ou Negócio para o Consumidor), ou Varejo Eletrônico. Designa a transação entre varejistas e consumidores individuais (TURBAN, 2000). Ela é a mais difundida forma do comércio eletrônico e tem o maior volume de transações tanto em fluxo de pedidos, quanto em montante de valores monetários. É definido de forma abrangente como a venda de um produto de uma empresa para um consumidor. No presente caso é a venda de um produto por meio de dispositivo eletrônico, comumente a *Internet*. A empresa mantém um *site* na *Internet* e disponibiliza os seus produtos que estão à venda para o consumidor. Após o cliente realizar o pagamento, há a coleta do produto no estoque e finalmente ocorre a entrega ao cliente.

O B2B (do inglês *Business to Business* ou Negócios para Negócios) é definido, para esse caso, como o comércio de produtos entre empresas, ou transações eletrônicas Inter organizacionais (TURBAN, 2000).

Desse modelo, podem ser citados como exemplos a venda por Atacado, venda de Vales-Presentes corporativos, Programas de premiação por Fidelidade e Incentivo. Atacado é a forma tradicional de vendas (geralmente em grandes volumes) para clientes corporativos, para revenda ou até mesmo uso próprio da empresa. A venda de vales-presente atua da mesma forma, porém, ao invés da venda de produtos, são vendidos vales-presentes que são utilizados nos *sites*; isso é posteriormente oferecido aos funcionários da empresa compradora como forma de incentivo. É uma prática costumeira em empresas que querem implementar um programa de Fidelidade ou de Incentivo. Os dois tipos de programas têm predominantemente a mecânica de troca de pontos (moeda lúdica oferecida pela empresa contratante do serviço) por produtos do programa de Fidelidade. Têm como mecânica fornecer ao consumidor pontuação que é trocada em *sites* que oferecem produtos da empresa contratada. A diferença entre uma e outra é a destinação: os programas de fidelidade são destinados a clientes da empresa contratante, com a finalidade de fidelização. Já os programas de incentivo são orientados aos funcionários da empresa contratante usando os produtos como forma de premiação.

Ainda existe o B2B2C (do inglês *Business to Business to Consumer*), que são Lojas Virtuais comuns (também conhecidas como Lojas *Online*, ou ainda *webstores*), mas que oferecem (total ou parcial) suporte tecnológico e operacional para que a empresa contratante tenha seus produtos vendidos na *Internet*. Geralmente as empresas contratantes são fabricantes (ou licenciadoras de marcas)

de produtos e não têm conhecimento para operar de forma *online* ou julgam melhor fazê-lo com empresas especializadas. O negócio acontece através da venda B2B de produtos da empresa contratante para a empresa contratada e esta disponibiliza os produtos na loja virtual, onde ocorrem os trâmites de uma loja virtual comum B2C (CHAUSSARD, 2014).

O *Marketplace* é a forma de modelo de negócio mais recente do varejo *Online*. A mecânica do *Marketplace* funciona como um acordo entre empresas na qual a empresa contratada oferece o produto da empresa contratante como opção de venda de produtos no seu próprio *site*, muitas vezes com condições diferentes (para um mesmo produto ou não) de entrega, valor de frete para entrega, condições de pagamento ou até mesmo o preço. O *Marketplace* também pode ser considerado uma forma de B2B2C, já que é um acordo corporativo que visa a venda ao consumidor final.

2.2 NOÇÕES DE INOVAÇÃO

Tem-se como consenso que a Inovação é o termo utilizado para descrever o processo de criação e viabilização de um produto, serviço ou processo novo, que venha a trazer maior competitividade para seu dono. Outros conceitos que também podem definir Inovação seriam: "... objeto, ideia ou prática percebido como novo" (ROGERS; SHOEMAKER, 1971); "tudo o que diferencia e cria valor a um negócio" (SCHUMPETER, 1943); ou então, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (sigla em inglês para OECD), implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo (OECD, 1997) (...); "Ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas" (OECD, 2005).

Costuma-se confundir os termos de Inovação com invenção. Invenção é a geração de uma ideia. A inovação compõe outra etapa além da invenção, que é a comercialização.

A Inovação tem um papel importante para as corporações, com atuação diferencial e sustentável em médio e longo prazo para o sucesso de uma empresa. Traz robustez e competitividade consistentes para a empresa perpetuar e prolongar o seu domínio e importância para o mercado. Reforçando a relação inovação e

empresa, segundo Inventta (2015): “As empresas são o centro da inovação. É por meio delas que as tecnologias, invenções, produtos, enfim, ideias, chegam ao mercado”.

A inovação se apresenta ainda por meio de duas formas: Inovação Incremental e Inovação Radical. A Inovação incremental reflete pequenas melhorias contínuas em produtos ou em linhas de produtos. Geralmente representam pequenos avanços nos benefícios percebidos pelo consumidor e não modificam de forma expressiva as formas como o produto é consumido ou o modelo de negócio. Um exemplo desse caso são as versões de *smartphones* dentro de um mesmo modelo. Já a Inovação Radical é representada por uma mudança drástica na maneira que o produto ou serviço é consumido. Geralmente, traz um novo paradigma ao segmento de mercado, que modifica o modelo de negócios vigente. Para esse caso, exemplifica-se a disponibilização de telefones celulares como alternativa aos telefones fixos.

Quanto aos fatores que induzem a Inovação, existem duas visões bastante distintas: A Tecnologia Empurra e a Demanda Puxa. O primeiro modo de indução da Inovação é através da Tecnologia Empurra; ela se inicia com a Ciência Básica, seguida de desenvolvimento do projeto e engenharia, Produção, *Marketing* e finalmente, as vendas. Já a indução por Demanda Puxada a sequência de ações é: Identificação da necessidade de mercado, Desenvolvimento do projeto, Produção e Vendas (ROTHWELL, 1994).

A introdução da inovação tecnológica pelas empresas está sujeita aos objetivos próprios de desenvolvimento, aos recursos de que dispõem, à natureza do mercado em que operam, ao conhecimento das opções tecnológicas disponíveis e à situação político-econômica do país em que são sediadas (MATTOS e GUIMARÃES, 2012).

Assim sendo, há diversas formas de escolha de como se devem implementar as inovações tecnológicas nas empresas:

- Fontes internas: a empresa pode confiar em suas próprias fontes internas para gerar inovações, com seu próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo;
- Relações de Parceria: estabelecer parcerias com outras organizações para gerar inovações. É necessário lembrar que manter um departamento de P&D é bastante oneroso. Assim, fazem-se necessárias parcerias (*joint-ventures*

entre empresas e ingresso em incubadoras, por exemplo) para empreendimentos que gerem conhecimento e, acima de tudo, inovações e competitividade;

- Compra, através de meios financeiros, de patentes, departamentos ou empresas inteiras para ter acesso ao conhecimento de uma inovação tecnológica.

É importante frisar que a implementação por meio de fontes internas e a compra de tecnologia têm um significado especial nesse estudo de caso, já que fazem parte de momentos significativos da Cia. Ecommerce.com no ganho de competitividade no mercado.

2.3. GESTÃO DE PROCESSOS

Processos são definidos como uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade e um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos (CONTADOR, 2010). Somada a essa definição, Oliveira (2006) propõe que o processo tem a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando necessidades e expectativas de clientes externos e internos da empresa.

Tradicionalmente, as empresas estão organizadas em modelos de gerenciamento funcional departamentalizada. Isso traz algumas vantagens para a empresa, como a facilidade em gerir tarefas (que estão bem definidas) das equipes (ver figura 1 a seguir).

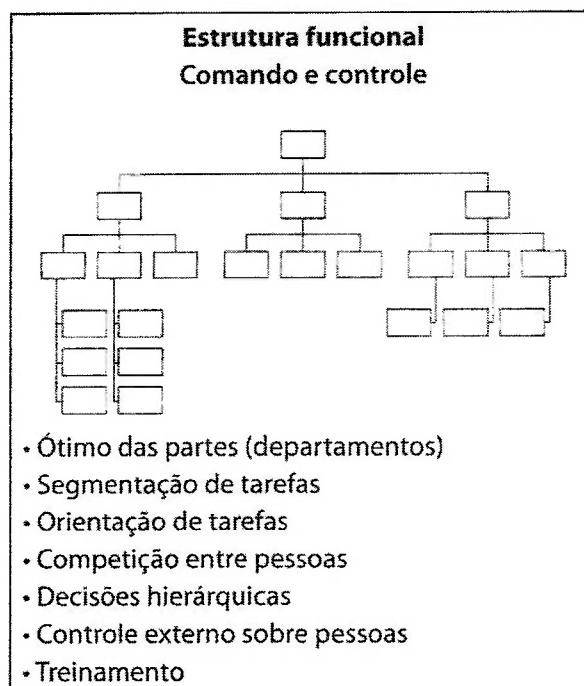


Figura 1 – Estrutura Funcional (Fonte: MATTOS e GUIMARÃES, 2012)

Porém, fatores que influenciaram a competitividade das empresas fizeram com que um paradigma fosse quebrado. Forças de mercado obrigam a empresa a buscar mais eficiência e competitividade de forma a ganhar escala no mercado.

Essa ruptura de uma gestão para outra apresenta fatores críticos para implementação da orientação por processos. Martinho (2011) cita como principais dificuldades para os métodos de melhoria do processo o apoio da alta administração, bem como o envolvimento e comprometimento dos envolvidos. Acrescenta também que isso permite aperfeiçoar processos baseados nas diretrizes da empresa em busca da melhora dos resultados. Em outras palavras, melhorar processos em busca dos objetivos alinhados e estabelecidos no planejamento estratégico.

Segundo Rotondaro (2006), a gestão de processos vem para sustentar e dar agilidade competitiva a uma empresa, voltando o foco para as necessidades do cliente. Define-se a gestão de processos como uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impactos exerçam na satisfação de clientes e acionistas (envolvidos em processos-chave), o que possibilita o desenvolvimento e a implementação de mudanças benéficas e sustentáveis para o desempenho do processo. Além desta definição, tem-se

concomitantemente, uma metodologia que viabiliza melhorias em processos, a partir de abordagens estruturadas (MARTINHO, 2011). Ver figura 2 a seguir.

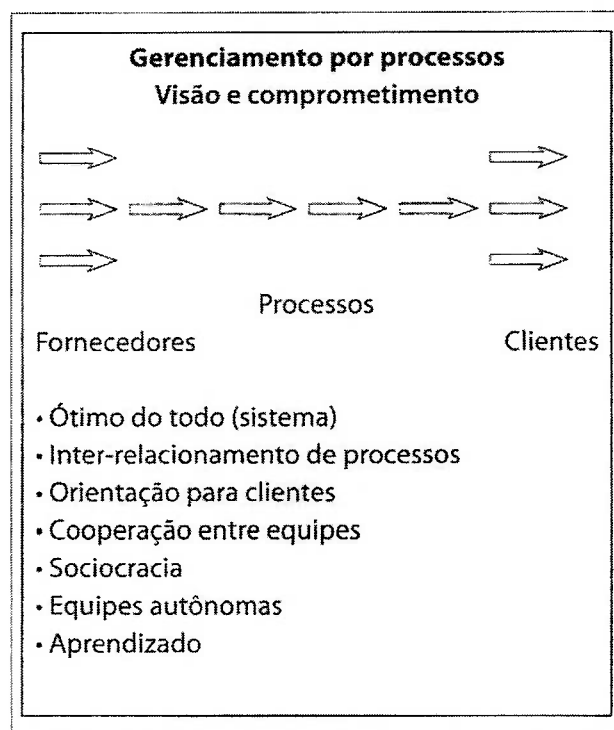


Figura 2 – Gerenciamento por processos. (Fonte: MATTOS e GUIMARÃES, 2012)

Nisso, consegue-se visualizar de forma abrangente que a gestão por processos traz ganhos de produtividade, segurança e controle, frente à visão tradicional da estrutura vertical departamentalizada. A orientação voltada a processos busca eficiência operacional e rapidez, foca em atividades geradoras de valor para clientes e questiona aquelas que não contribuam diretamente nesse objetivo (DAVENPORT, 1993).

A perspectiva de um processo de forma horizontal do negócio facilita a visibilidade das necessidades do cliente final (ver figura 3 a seguir). Essa agilidade condiciona encurtar os tempos de execução e entrega dos produtos e serviços das empresas, oferecendo diferencial de mercado. Outros diferenciais igualmente importantes da gestão de processos eficiente podem ser: redução do capital de giro, retirar bens do balanço, acelerar os retornos financeiros (com ciclos mais rápidos) e aumentar o giro de estoques, além de melhorar o controle dos indicadores e facilitar possíveis ajustes no processo e consequências desses ajustes (MATTOS e GUIMARÃES, 2012).

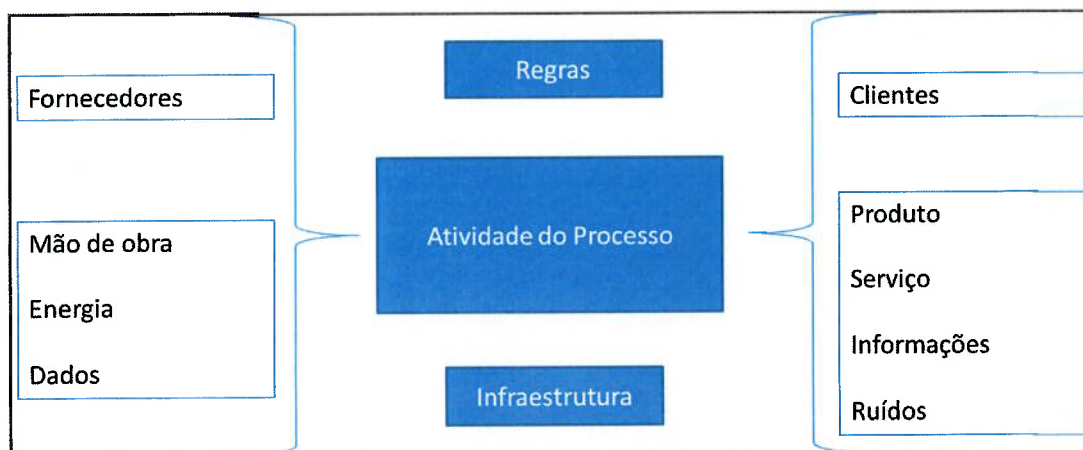


Figura 3 – Esquema de processo (Fonte: adaptado de MATTOS e GUIMARÃES, 2012)

O estudo de caso irá abordar a mudança de visões departamentais para uma perspectiva horizontal de processos e mostrará os ganhos significativos de nível de serviço e diminuição da variabilidade (ganho mercadológico) por meio da satisfação das necessidades do cliente final.

2.3.1 GESTÃO DE PROCESSOS NO VAREJO ELETRÔNICO

Atualmente, os *sites* de varejo eletrônico atuam no principal processo de um *e-commerce*, o fluxo do pedido. Ele se inicia com a aquisição do produto pelo consumidor em um dos *sites*, há aprovação de pagamento, coleta no estoque, faturamento da nota fiscal, entrega e pós-venda (Ver figura 4 a seguir).

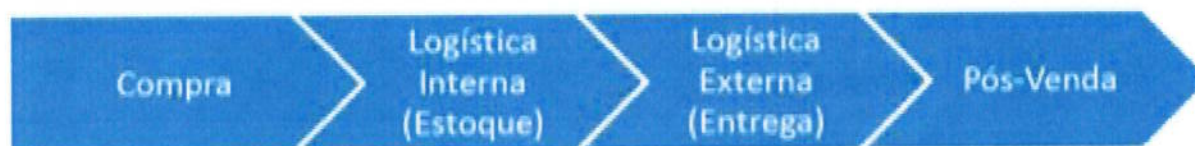


Figura 4 – Representação Gráfica de um fluxo de pedido

Em cada uma dessas etapas do fluxo do pedido há diversas segmentações internas caso a caso, que tornam o processo complexo. Na etapa da compra,

existem diferentes produtos, modelos, formas de pagamento, diversos canais de compra, verificação do estoque virtual (em qual Centro de distribuição se encontra o produto), confirmação de dados do pedido colocado e aprovação do pagamento. Com o pagamento aprovado, o pedido segue para a logística interna, onde ocorrem diversos desmembramentos convenientes para melhorar a eficiência no momento, e também há outros processos ocorrendo concomitantemente, como recepção e armazenagem de produtos, descarte de produtos impróprios para uso. Depois da logística interna ocorre a logística externa, ou seja, a entrega feita por transportadoras tanto próprias quanto terceirizadas.

Por último, aparecem os processos de pós-venda. O atendimento ao consumidor tornou-se etapa importante e crucial para tornar o negócio consistente. Um bom atendimento resulta em cliente satisfeito, ao passo que um mau atendimento gera descontentamento e migração do cliente para os serviços do concorrente.

Mais adiante, cada etapa/área do processo será dissecada e detalhamentos teóricos serão entremeados com o histórico de cada empresa.

2.3.1.1 ESTOQUE

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o eficiente e efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, visando atender aos requisitos dos consumidores (SEVERO FILHO, 2006). Essa definição de logística, permite utilizá-la tanto para o estoque quanto para a entrega. Para separá-las, portanto, as definições anteriormente utilizadas fazem sentido: Logística interna para processos dentro do Centro de Distribuição e externa para a entrega.

A gestão da cadeia como um todo pode proporcionar e tem propiciado reduções significativas e ganhos enormes (SHAPIRO, 2001). Boas práticas e automatização de tarefas trazem benefícios para a empresa integralmente.

As operações de estoque de empresas de *E-Commerce* costumam operar de duas formas: uma delas é trabalhar com estoque físico rastreável, existente e que reflete a informação para o estoque virtual (informação do estoque em sistema); a outra forma é trabalhar exclusivamente em regime de encomenda. Essa segunda forma baseia-se em disponibilizar no *site* o produto e, após a compra pelo cliente, a

empresa faz a encomenda para o fornecedor, após a entrega, realizar a logística interna e fazer a transferência ao cliente. Apesar de não contar com os custos maiores de estocagem de produtos da primeira forma, evidentemente, por apresentar processos com mais etapas desde a finalização da compra, é o processo mais moroso, além de ser mais inseguro. E, naturalmente também, é o que gera mais insatisfação do cliente, uma vez que o atraso é mais frequente, sendo uma das principais alegações de cancelamento de pedido ou de devolução (GIORGI, 2012). As empresas de *e-commerce* de grande porte trabalham majoritariamente com a primeira opção. Há casos em que o produto ocupa um grande volume unitário dentro do estoque (linha branca, móveis, etc.). Estes, as empresas trabalham sob encomenda, costumeiramente conhecido como *Cross-Docking*.

A armazenagem de mercadorias (ou logística interna) do *e-commerce* é parte operacional importante do negócio. Uma boa gestão dos processos de estoque é essencial para que o negócio traga bons resultados. Basicamente, os processos dos centros de distribuição baseiam-se em Recebimento dos produtos, Armazenagem no estoque, *Picking* (coleta do produto), *Packing* (embalagem do pedido) e Expedição para as transportadoras. Cada uma das etapas precisa ser controlada e estar em harmonia com o restante para um bom desempenho do fluxo de produtos, de informações e de pessoas (ver figura 5 a seguir).



Figura 5 – Esquema de processo de Logística Interna

Recebimento dos produtos: O recebimento de produtos é a etapa do processo que engloba as seguintes tarefas: o agendamento do recebimento, receber a carga dos fornecedores, a conferência e a entrada dos produtos para o ambiente interno do Centro de Distribuição (ou referido frequentemente como “CD”).

Armazenagem: Etapa responsável por organizar e executar a armazenagem de produtos no CD por meio de regras pré-estabelecidas (PVPS, promoções comerciais, por exemplo) para garantir o bom andamento da eficiência nos fluxos de

movimentação dos operadores. Também conta como tarefa a inserção das informações do produto (localização, quantidade, etc.) no sistema.

Picking e Packing: Coleta e embalagem dos produtos de forma ágil e segura para a doca de expedição.

Expedição: condução e conferência dos produtos para a transportadora.

Nesse processo, os principais indicadores que a operação acompanha são:

- **Performance do CD:** Indicador é calculado pela relação entre a quantidade de entregas expedidas dentro do prazo sobre o total de entregas. Mostra como está o desempenho do CD quanto à sua agilidade e produtividade. Esse indicador não mostra prazo de entrega para o cliente final, mostra somente a performance interna.

- **Acurácia do Estoque:** Indicador secundário, porém importante por realizar detecção do problema da Performance do CD. Ela é a razão entre o quanto a localização indicada no sistema está refletida corretamente no estoque físico.

2.3.1.2 ENTREGAS

Assim como a armazenagem, os processos relacionados à entrega (ou logística externa) dos produtos ao destinatário final tem sua decisiva importância. De nada adiantaria um sistema robusto, uma experiência de compras satisfatória, gestão eficiente de estoques, rapidez no tempo do centro de distribuição se a entrega for deficiente. Tem como função importante entregar os pedidos dos clientes de forma rápida, segura e com baixo custo.

Basicamente o fluxo de entregas segue dessa forma, com algumas variações, dependendo da operação das transportadoras (ver a figura 6 a seguir):



Figura 6 – Fluxo do processo de entregas

Parametrização da entrega: Por meio da negociação e análise de dados (custos, abrangência, nível de serviços, indicadores, etc.) direciona-se via sistema a preferência de entregas a determinadas transportadoras, obedecendo alguns parâmetros definidos.

Recebimento do CD: O recebimento do CD engloba a conferência dados da mercadoria com a nota fiscal e posterior carga para dentro do meio de transporte (caminhão, carreta, motocicleta, etc).

Transporte até o *Hub*: *Hub* é a central de redistribuição da transportadora. Dentro dele acontece o acondicionamento de entregas oriundas de diversas lugares, inclusive de outras empresas de *e-commerce*. Esse acondicionamento das cargas é necessário para aumentar a produtividade da transportadora, uma vez que organiza as entregas não mais pela origem, mas pelo destino final.

Transporte até a região: Uma vez separadas as entregas por região de destino, têm-se a etapa final do pedido e alguns procedimentos são seguidos de forma a focar uma entrega bem-sucedida e evitar insucessos pelos mais diversos motivos: endereço não encontrado, destinatário ausente, roubos.

Entrega: Identificação do destinatário e a entrega propriamente dita e confirmação da entrega.

Nesse processo, o principal indicador que a operação acompanha é:

- **Entregas dentro do prazo:** indicador é calculado pela relação entre a razão de entregas feitas dentro do prazo com o total de entregas.

2.3.1.3 SAC

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) é o canal pelo qual o consumidor estabelece contato com o fornecedor, fabricante do produto ou serviço adquirido (CIAVARELLI, 2014). Também é parte integrante da Operação que tem importante função de informar (questões sobre produtos e sobre o pedido já feito), atender solicitações (e reclamações) feitas pelo cliente e está intimamente ligada à sua experiência de compra. Os processos relacionados ao atendimento precisam estar sempre adequados ao cliente, ainda mais nessa época em que o fluxo de informações é intenso. Canais (novos e tradicionais) utilizados pelos perfis de clientes (por telefone, por *chat*, mídias sociais, *sites* de reclamação, PROCON, etc.) como forma de atender as suas necessidades. É preciso ficar atento para todas

essas formas de comunicação não só para mitigar possíveis erros nos processos e procedimentos como enxergar oportunidades de ganho.

O processo de atendimento se dá por meio das seguintes etapas (ver figura 7 a seguir):



Figura 7 – Processo de Atendimento SAC

Contato do Cliente: o cliente seleciona o canal (*e-mail*, *chat* ou telefone) que mais se adequa às suas necessidades e inicia o contato;

Identificação da demanda: Identificação da demanda pode ser feita por meio da URA – Unidade de Resposta Audível - (o cliente faz a escolha) ou mesmo do agente de atendimento (após explicação do cliente);

Rastreamento da Informação: Utilizando o sistema, o agente irá localizar informações pertinentes sobre a solicitação do cliente;

Atendimento da solicitação: Após informar o cliente, o agente realiza a solicitação do cliente;

Tabulação correta em sistema: Realiza a tabulação adequada de acordo com a solicitação;

Finalização do contato: Caso a solicitação não dependa de outra área, a finalização do contato é feita. Caso contrário, o agente verifica com áreas internas e posteriormente retorna o contato com o cliente.

3. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 CARACTERÍSTICAS DO NEGÓCIO

A empresa em questão, batizada com o nome fictício de Cia. Ecommerce.com, é líder no segmento de varejo eletrônico (*E-Commerce*), operando com marcas já consolidadas e conhecidas pelo público brasileiro. A Cia. Ecommerce.com é o braço digital de uma tradicional rede de lojas físicas atuante no segmento de varejo, aqui referenciada como Lojas do Povo. Essa rede de lojas conta com quase mil lojas físicas espalhadas nas principais cidades brasileiras, que são alimentadas pelos seus quatro centros de distribuição. Dessa rede física de comércio varejista surgiu a necessidade de ampliação da marca através do canal de vendas pela *Internet*.

A Cia. Ecommerce.com atua em uma plataforma digital com um modelo ímpar de negócios, multicanal, multimarca e multinegócios, com atuação em diversas categorias de produtos. Atua também em outros nichos de mercado (ingressos de eventos, cartão de crédito e viagens), utilizando a *Internet* como principal meio de comercialização de produtos e serviços. Sua operação é suportada por Centros de Distribuição, responsáveis por armazenar os produtos e operacionalizar a distribuição destes, bem como por uma Central de atendimento, responsável por atender solicitações de clientes. Além disso, conta com ferramental tecnológico moderno e uma equipe experiente de tecnologia que garante que as compras sejam realizadas de forma eficiente e segura.

Duas das marcas do varejo foram criadas em 1999 e a terceira atuava em segmento de tele vendas, com demonstrações de seus produtos por um canal de TV UHF. A tríade começou a surgir em 2006, com a fusão entre as duas primeiras marcas que já dominavam o mercado de varejo digital e já, no ano seguinte, pela incorporação da terceira marca.

A empresa também ao longo do tempo foi adquirindo outras empresas estratégicas para melhorar os seus níveis de serviço, tanto operacionais (entrega e atendimento), quanto de experiência de compra. São empresas de transporte e de Tecnologia da informação, reconhecidas em seus respectivos nichos de atuação, e transportadoras, aumentando e melhorando o leque do raio de entregas. Para aumentar a sua robustez, ao longo do tempo foram inaugurados novos Centros de

Distribuição em outras regiões do Brasil, diminuindo o tempo de entrega em regiões até então mais distantes.

Além de forte atuação em modelos de negócio B2C, a empresa busca oferecer parcerias com outras empresas em negócios corporativos (B2B e B2B2C), com atuação em novos formatos de negócio, com destaque para programas de fidelidade e incentivo, vendas por atacado e oferecimento de serviços em lojas virtuais. Essa última tem tido um resultado expressivo, já que novas empresas de bens de consumo e licenciadoras buscam atuação de vendas pela *Internet*, porém não dispõem de tempo, nem conhecimento operacional e tecnológico para operar com níveis de serviço satisfatórios, optando por operar com a Cia. Ecommerce.com.

Um novo destaque que vem despontando na empresa é a unidade de negócio de *Marketplace*, com início das operações em 2013. A vantagem para o cliente é que ele não necessita realizar compras em diversos *sites* já que encontra tudo o que ele deseja em somente um, desde que a empresa tenha um leque maior de opções de parcerias com outros *sites*. A vantagem para a companhia é a compra nos *sites* das marcas, com um ganho de pagamento (comissão) pelo parceiro pela venda realizada, além de aumentar o portfólio de produtos comercializados e de realizar todas as operações dentro do ambiente interno.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA OPERAÇÃO

A operação do Varejo eletrônico é sustentada basicamente por três principais pilares: Tecnologia da Informação, Logística (interna, estoque; externa, entregas) e Pós-Venda (SAC, Serviço de Atendimento ao Consumidor). A área operacional é composta pela Logística Interna (ou “Estoque” ou “Armazenagem”), Logística Externa (ou “Entrega”) e o SAC (ou “Atendimento”), que serão melhor detalhadas por se tratar do foco do trabalho.

A Tecnologia da Informação é responsável por suportar todos os fluxos de informação sistêmica do negócio. Isso inclui habilitar informações tanto externas (informações trocadas entre o cliente e a empresa), quanto internas (informações trocadas entre as áreas internas da empresa), dar suporte para funcionamento do maquinário (*hardware*) utilizado pela empresa (sistemas, servidores, redes, banco de dados) quanto dos programas que viabilizam a inserção, armazenagem e consulta de informações.

A área operacional é composta pela Logística Interna, Logística Externa e o SAC. A Logística Interna é responsável por receber os produtos dos fornecedores, armazená-los, coletá-los, embalar e despachar para a transportadora realizar a entrega para o cliente. Já a Logística Externa é responsável por entregar os produtos para o cliente, de forma rápida, segura e com menor custo. O Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) é responsável pelo atendimento ao consumidor no que tange as suas solicitações de informação (sobre o produto, sobre *status* da entrega), de ações (de cancelamento, troca, etc.) e possíveis reclamações (demora em uma entrega fora do prazo, indisponibilidade de produto, divergência de informações no *site*, entre outras).

Outras áreas também têm um papel de apoio para que essas áreas operacionais operem adequadamente: Recursos Humanos, Qualidade, Fiscal, Contábil, Financeiro, Departamento Pessoal, etc.

Nesse setor serão apresentadas variações mais comuns de modos de trabalho de atividades operacionais e posteriormente como foi desenvolvida na Cia. Ecommerce.com.

3.2.1 ESTOQUE

No caso da Cia. Ecommerce.com, seu histórico aponta fusões entre empresas que já operavam no segmento de *e-commerce* e, portanto, já estavam com sua infraestrutura praticamente definida. Naturalmente, a redução de custos era uma das intenções da fusão, além de absorver fatia de mercado e para a operação dos Centros de Distribuição, foi ainda mais importante. As três empresas trabalhavam com equipes, sistemas e Centros de Distribuições distintos (mas não exclusivos das marcas). Nesse cenário há situações problemáticas que minam a capacidade produtiva do grupo.

A figura 8 a seguir descreve como estava a organização dos Centros de Distribuição (CD1 e CD2) do grupo no estado de São Paulo em 2011 a 2012, quando foi decidido o início da unificação de estoques. O CD1 estava designado somente à Marca A, trabalhando com todos os tipos de produtos (representados por tipos 1 a 4). O CD2 abrangia as Marcas B e C, também com todos os tipos de produtos. A tipologia do produto remete à diferenciação por volume, peso, risco de roubo, entre outros.

CD1				CD2							
Marca A				Marca B				Marca C			
Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4

Figura 8 – Esquema de processo

Os sistemas distintos e não integrados proporcionavam situações como produtos disponíveis em um *site*, porém não em outros; maior dificuldade de controle de estoque de um mesmo produto; confusão de estoques das marcas segregadas; utilização inadequada do espaço disponível para o estoque; maior custo operacional: equipes pares (segregadas pelas marcas); fluxos de trabalho não padronizados; dificuldade na medição de desempenho da empresa de forma integral, não apenas entre marcas; diferenciação inicial no tratamento entre equipes pares por conta da cultura corporativa; maior custo dos sistemas, manutenção, com equipes maiores e pouco enxutas; conhecimento no manuseio em sistemas diferentes para uma mesma tarefa.

A mudança de orientação organizacional e sistêmica foi bastante crítica, porém extremamente necessária. A unificação dos estoques, sistemas e equipes trouxe ganhos tais como: melhores níveis de serviço; menores custos operacionais; maior facilidade na gestão por meio de padronização nos processos e procedimentos e implementação de boas práticas de cada marca; estoque unificado (sem separação por marcas) e um sistema único para gestão do estoque. Assim, a instalação de maquinário de automatização de transportes internos de produtos foi facilitada e trouxe ainda maiores ganhos de produtividade, como mostrado na figura 9 a seguir:

CD1				CD2			
Marcas A, B e C				Marcas A, B e C			
Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 4			

Figura 9 – Esquema de Logística Interna após orientação organizacional

A implementação de maquinário de automação bem como a implementação de novas ações pós-orientação e a unificação da operação de estoque possibilitaram à empresa começar a construir outros Centros de Distribuição, de

modo a melhorar ainda mais o seu nível de serviço quanto a entregas (com menores prazos para localidades mais distantes dos estoques originais, situados na Grande São Paulo), bem como aumentar o seu volume estocado e variedade de produtos.

Esses novos Centros de distribuição foram construídos nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Recife em localização estratégica. Além da localização, alguns dessas operações têm características específicas. O estoque do RJ possui incentivo fiscal para produtos específicos (telefonia fixa e *smartphones*) e, sendo uma das categorias que apresenta maior volume costuma centralizar a operação, o que compensa em questão de custos com impostos.

Novos Centros de distribuição estão sendo construídos no Estado de São Paulo com o objetivo de alinhar e direcionar os produtos ao estoque. Esses estoques focarão em produtos de grande volume físico, que requerem um fluxo operacional mais lento tanto por conta da dificuldade de movimentação (volume e peso do produto), quanto pelo volume de vendas, que costuma ser menor.

3.2.2 ENTREGAS

As transportadoras, além dos entregadores, ainda contam com uma equipe de suporte que faz a interligação da Cia. Ecommerce.com com a equipe de entrega da transportadora para resolução de problemas em diversas situações: contatar o cliente em casos de endereço não encontrado, confirmar dados do cliente com a empresa sobre o endereço dado como inexistente, comunicar a empresa nos casos das entregas que sofreram roubo, perda ou extravio, bem como o *status* de entregas que estão fora do prazo.

As ocorrências mais comuns (endereço não encontrado, endereço inexistente, destinatário ausente) fazem com que alguns procedimentos específicos para as entregas não finalizadas se tornem motivos de improdutividade e acúmulo na central da transportadora.

Realizar uma entrega dentro do prazo é um dos requisitos principais de satisfação do cliente, caso contrário, isso vira reclamação e aumenta a possibilidade de contato com a central de atendimento, gerando mais custos para a empresa. Em contrapartida, estipular prazos muito longos faz com que os clientes migrem para outros *sítes* com menores prazos de entrega (ou melhor acurácia no cálculo de prazo).

Nesse cenário, em 2010 a Cia. Ecommerce.com estava com altos índices insatisfação de entregas devido a entregas fora do prazo, insucessos de entrega (por endereço inexistente e destinatário ausente), além de insatisfação do cliente por não ter uma forma de fácil acesso para que conseguisse rastrear o pedido.

Uma das principais mudanças dentro da área de entregas da Cia. Ecommerce.com foi a reorientação para o direcionamento das entregas para as transportadoras. Antes dessa decisão, o índice de entregas dentro do prazo era considerado como regular (cerca de 85%), porém ainda trazia muitos ruídos do mercado, além de maiores custos, devido a maiores insucessos de entrega.

Basicamente, a escolha das transportadoras para prestação de serviço à Cia. Ecommerce.com não era muito criteriosa e elas tinham abrangência nacional, o que não era necessariamente convertido em conhecimento nem mesmo em especialização em determinadas regiões e com determinadas cargas. Assim sendo, a negociação e análise para o direcionamento das entregas era feito prioritariamente considerando os menores custos de entregas. “Quem cobrava menos, entregava mais”.

Os estudos se iniciaram procurando entender a forma como as transportadoras trabalhavam, o conhecimento das áreas de entrega e, conseqüentemente, como era o comportamento dos indicadores de entrega por área. Esse foi um estudo empírico, verificando qual era a melhor forma de melhorar os índices de entrega, sem deixar os custos de lado.

A conclusão a que se chegou é que as transportadoras têm as suas especializações de entregas (tanto abrangência de área, quanto tipo de carga) e foram nelas que a Cia. Ecommerce.com focou para direcionamento. Os resultados após essa implementação foram ganhos de forma gradativa e constante, exceto para os índices do quarto trimestre dos anos de 2010 e 2011.

Nos quartos trimestres costumam ocorrer um crescimento vertiginoso das vendas no comércio eletrônico devido a duas datas específicas: *Black Friday* e o Natal. No primeiro ano, a empresa não soube organizar o fluxo de pedidos e entregas de forma a harmonizar a entrada de pedidos e a expedição de entregas (bem como organização da reposição de produtos no estoque, o que agravava ainda mais os fluxos de materiais e pessoas). Um gargalo foi criado dentro do processo (mais especificamente na expedição para as transportadoras) e não foi possível acompanhar os pedidos de forma a entregá-los dentro do prazo. No segundo ano a

queda foi menos acentuada e a recuperação foi mais rápida. Isso também pode ser comprovado no menor índice de reclamações na virada dos anos 2010 a 2011 e 2011 a 2012.

Partindo dessa premissa de que o direcionamento das entregas para as transportadoras deve estar de acordo com a sua especialidade, algumas ações de modificação foram agregadas ao processo atual de forma a trazer melhores resultados. A aquisição de duas transportadoras, uma especialista em pacotes de menor volume e uma especialista em pacotes de maior volume, aqui tratadas como “Transportadora P” e “Transportadora G” respectivamente, reconhecidas como as melhores no mercado, trouxe ao grupo maiores índices de serviço que priorizou o direcionamento para essas duas transportadoras.

Além disso, uma lacuna foi preenchida para agregar novos ganhos ao processo, de modo a conseguir índices ainda maiores. Após a expedição (ou recebimento do CD), até então a transportadora designada a fazer a entrega, a fazia de forma integral, passando pelo *hub* e depois da reordenação das mercadorias, era feita a entrega para o cliente. A lacuna de inovação foi preenchida pelas Transportadoras P e G (agora pertencentes à Cia. Ecommerce.com), que estão fazendo o transporte de boa parte das entregas até o *hub* para que a transportadora designada inicialmente faça somente a entrega ao cliente. O prazo praticado por essas transportadoras “externas” (que não são do grupo da Cia. Ecommerce.com) geralmente é estendido, já que o caminhão pode passar por outras empresas antes de entregar ao *hub*. Com a entrega direta das transportadoras P e G para o *hub*, esse prazo foi diminuído nessa primeira parte da logística externa. Com isso, também foi possível conseguir uma redução no custo do frete, já que o frete pago às transportadoras externas ficou restrito à etapa de entrega ao cliente. A implementação desse projeto fez com que os índices de entrega dentro do prazo aumentassem ainda mais nos últimos meses. O volume dessa nova forma de entrega atinge mais da metade do total, o restante ainda é condicionado à entrega integral e tradicional.

Complementando a ação principal, novas ações secundárias foram realizadas para melhorar o nível de serviço de entrega: inclusão de uma ferramenta que mostra o rastreamento da entrega e disparo de aviso para o cliente via *e-mail*; mais centros de distribuição fora do estado de São Paulo; implementação de uma área que cuida das entregas com insucesso primário (entram em contato com o

cliente caso não consigam entregar), evitando assim perda de tempo com novas entregas ineficazes.

Como forma também de oferecimento de novos serviços para o cliente no que tange aos processos de entregas para algumas regiões específicas bem como do tipo de produto e disponibilidade de estoque no CD mais próximo ao cliente, foram criadas novas modalidades de entrega para atender com maior precisão às necessidades de urgência de entrega do cliente. São elas: Entrega Rápida, Entrega Instantânea (ainda mais ágil que a Entrega Rápida, em um ou dois dias úteis) e Entrega Agendada (para prazos acima de dois meses).

Nessa somatória de ações, as melhorias encontradas para os processos de Entrega são vistas como uma Inovação, segundo a definição “tudo o que diferencia e cria valor a um negócio” (SCHUMPETER, 1943), ao invés de uma orientação por processos. É evidente que há um direcionamento mais adequado das entregas para a especialidade de cada transportadora e, com isso, chega-se a índices de serviço cada vez melhores. A orientação por processos já existia, mas não era focada no cliente: era focada inicialmente em custos. O direcionamento adequado fez toda a diferença para a melhora dos índices.

3.2.3 SAC

Para esse processo, são utilizados alguns indicadores principais que mostram como a operação (não somente do SAC, mas do grupo todo) ocorre. São eles:

- Índice de reclamações:
- Índice de recontatos:

O SAC da Cia. Ecommerce.com teve mudanças bastante significativas com a orientação da sua estrutura. Como na maioria dos serviços de atendimento ao consumidor, essa costuma ser terceirizada para empresas especializadas, isso não era diferente para as marcas da Cia. Ecommerce.com. A independência das três marcas quanto ao SAC era a premissa da operação de atendimento da companhia e, naturalmente, a estrutura das funções era segregada inicialmente por marca, seguida dos respectivos processos, bem como seus sistemas de atendimento. Essa

fase inicial após a fusão, bem como a necessidade de internalização do SAC será denominada Fase 1 (ver figura 10 a seguir).

Fase Inicial do SAC		
Marca A	Marca B	Marca C
Front-Office	Front-Office	Front-Office
Back-Office	Back-Office	Back-Office

Figura 10 – Esquema de SAC independentes do grupo na fase 1 da operação

Nessa fase 1, o cliente entrava em contato com os telefones das marcas e uma célula do *Front-Office* atendia. Caso fosse uma solicitação ou informação acessível de primeira instância, esta célula atendia o cliente no primeiro contato. Caso contrário, encaminhava o caso para a célula de *Back-Office* que tratava (e muitas vezes entrava em contato com outras áreas do processo, como transportadoras, logística, financeiro, etc.) e devolvia a resposta (ou a solicitação) para, posteriormente, o *Front-Office* comunicar o cliente sobre a conclusão da demanda. Nota-se nesse caso que, tanto a célula de *Front-Office* quanto a célula de *Back-Office*, atuam em todas as ocorrências, sem especialização da demanda: uma vez que não há foco da demanda, isto faz com que o atendimento imediato não consiga trazer bons resultados, fazendo com que ocorra demora no atendimento. Outro ponto é a quantidade de etapas entre partes distintas, que colabora para o aumento do prazo padrão para o atendimento do cliente. Esses dois pontos traziam insatisfação ao cliente, ávido por um atendimento rápido e eficiente (ver figura 11 a seguir).

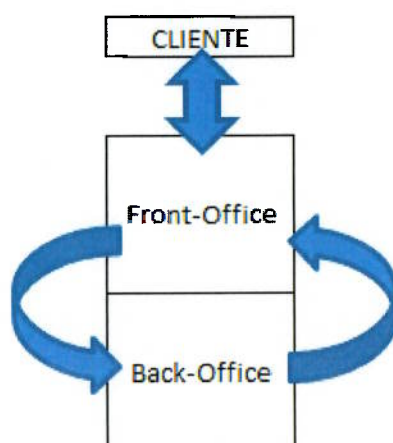


Figura 11 – Fluxo básico do atendimento na fase 1 da operação

A fase 2 partiu de uma organização inicial apresentada na figura 12 a seguir:

Fase Intermediária do SAC			
Marca A	Marca B	Marca C	
Front-Office Marca A	Front-Office Marca B	Front-Office Marca C	

Back-Office Entregas	Back-Office Trocas	Back-Office Financeiro	Back-Office Outros
----------------------	--------------------	------------------------	--------------------

Figura 12 – Esquema de SAC independentes do grupo na fase 2 da operação

Na fase 2, após reorganização e internalização do atendimento, os processos foram sendo reorientados aos poucos, para atender às necessidades do cliente. O atendimento inicial, separado por marcas, era feito pela célula do *Front-Office* que identificava a demanda e encaminhava para a célula de *Back-Office*, essa já separada em grupos mais especialistas (mas sem separação por marcas) conforme a demanda. Essa separação da célula *Back-Office* foi bastante importante para o grupo, deu foco para a operação e provocou uma melhora significativa na eficiência e assertividade (ver figura 13 a seguir).

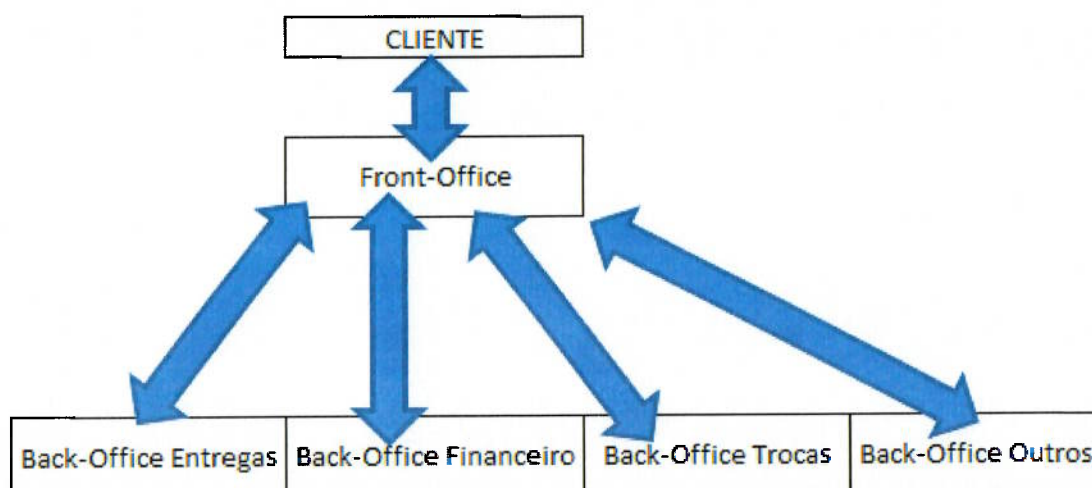


Figura 13 – Fluxo básico do atendimento na fase 2 da operação

Nessa fase intermediária da operação, o agente de *Front-Office* recebia os chamados identificados por sinalização eletrônica de qual marca se tratava, para dar o atendimento adequado. Da mesma forma que na fase 1, caso a solicitação do cliente fosse simples, a resolução era imediata. Caso precisasse consultar outras áreas internas, a demanda era repassada para o *Back-Office* tratar e resolver o assunto com as áreas internas e devolver ao *Front-Office* para comunicar ao cliente. Enquanto a demanda era atendida pelo *Back-Office*, o agente do *Front-Office* atendia o próximo cliente.

A especialização das células do *Back-Office*, algo fundamental para a melhora dos índices de atendimento, foi baseada em análise feita com as demandas dos clientes. Os processos precisam estar orientados ao cliente final para atender as suas necessidades e melhorar a sua satisfação. A seleção dos conhecimentos disponíveis em sistemas dos agentes precisa estar cada vez mais adequada e orientada para atender as solicitações. Desse modo, também era necessário fazer uma modificação sistêmica para atender às novas necessidades dos agentes.

Com esses conhecimentos foram definidas as células de *Back-Office*:

- *Back-Office* de Entregas: Essa célula informa ao cliente o andamento de entregas, da logística reversa (devoluções) e tem uma interação constante com transportadoras;
- *Back-Office* Financeiro: Célula responsável nos casos em que o pagamento do cliente apresentou algum problema (não foi aprovado)

ou mesmo de estornos para os casos de cancelamento, e tem uma interação constante com instituições financeiras;

- *Back-Office* de Trocas: Célula responsável por trocas e cancelamentos de pedidos solicitados pelo cliente,
- *Back-Office* Outros: Célula responsável por demandas que fogem às tarefas anteriores, como promoções, lista de casamento. Também atende unidades de negócio especializadas, como os clientes dos parceiros e das lojas virtuais B2B2C.

Após a estabilização da fase 2, veio uma nova orientação de operação, aumentando ainda mais a especialização dos agentes, bem como a eficiência da operação. Com a intensificação dos treinamentos, os conhecimentos das respectivas células foram aprimorados, bem como a facilidade nas constantes melhoras sistêmicas para atender as necessidades da denominada fase 3 (ver figura 14 a seguir).

Fase Atual do SAC			
Marca A/Marca B/Marca C			
Célula Entregas	Célula Financeiro	Célula Trocas	Célula Outros

Figura 14 – Esquema de SAC orientado a processo na fase 3 da operação

O cliente entra em contato com a central de atendimento do grupo e via URA (Unidade de Resposta Audível) ele seleciona qual é a demanda específica que ele deseja ser atendido. Os agentes recebem ligações das marcas da empresa, porém, como são números de telefones distintos, ele recebe a informação via sistema de qual é a origem da marca da ligação.

Devido à especialização de conhecimento do agente (bem como melhora das informações do sistema de gestão do atendimento), boa parte dos casos consegue ser resolvidas na primeira ligação. Caso o agente não conseguisse resolução na primeira ligação, entrava em contato com áreas internas relacionadas à

sua especialização para comunicar e resolver ele mesmo o problema, evitando falhas na comunicação como ocorria anteriormente entre *Front-Back* e *Back-Áreas Internas*. Após resolução interna do problema, ele fazia a ligação para o cliente e comunicava a resolução do problema ou atendimento da solicitação.

Nos últimos tempos, projetos foram implementados e entraram como inovações incrementais, com melhora notável no índice operacional do SAC. O maior ganho ficou concentrado no atendimento automático (ver figura 15 a seguir)

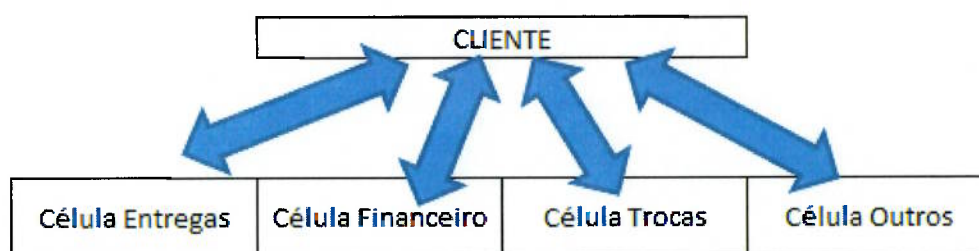


Figura 15 – Fluxo básico do atendimento na fase 3 da operação

Após ganho pelo direcionamento do cliente para a célula correta e atendimento especializado, ainda existiam muitos contatos que poderiam ser resolvidos com medidas simples. Alguns contatos no SAC eram feitos por não existir alternativa de ação. Em casos de cancelamento (tanto em casos com devolução do produto, quanto sem, ou seja, sem entrega efetiva), o cliente era obrigado a entrar em contato com o SAC para solicitá-lo. Como melhoria, foi inserida a opção de cancelamento por meio do *site*. O cliente ganha autonomia para realizar uma ação sem precisar solicitar a um atendente.

Com nova orientação para processos, reordenação de equipes e, naturalmente, novas necessidades, o sistema antigo tornou-se obsoleto e não acompanhava o novo ritmo de trabalho, tornando-se o gargalo para um atendimento à altura. Assim, em meados de 2014, após muitas reuniões, horas de análises de processos, entrevistas, testes, homologação e treinamentos, um novo sistema mais enxuto e compacto trouxe, além de autonomia para modificações sistêmicas (o antigo sistema era feito por terceiros, que também implicava em custos com manutenção), um sistema complexo, mas de usabilidade mais simplificada em qualquer canal de atendimento (telefone, *e-mail* e *chat*). A melhor usabilidade permitia o agente perder menos tempo com o sistema e direcionava seus esforços no atendimento ao cliente. Comparativamente com o sistema anterior, o novo

sistema trouxe: 73% de redução de processos; redução de caixas de *e-mail* e redução de comunicados internos em procedimentos.

Uma nova implementação, também baseada no autoatendimento, seria a retenção do contato na URA. Ao identificar a necessidade de qual célula o cliente precisa realizar a solicitação, foram selecionadas as solicitações mais pertinentes e simples para que o cliente consiga resolver a sua demanda sem que o agente necessite atendê-lo. Exemplo simples e pertinente é o questionamento do cliente sobre o *status* de entrega do seu pedido. Após a identificação direcionada para a célula de entregas, há questionamentos do atendimento automático sobre o que o cliente quer saber sobre entregas. Caso o cliente confirme a demanda, ele insere os dados discando o código do pedido e o sistema consegue retornar as informações de forma correta e assertiva. O cliente, ficando satisfeito com as informações dadas no atendimento automático, encerra a ligação. Em caso de insatisfação, ele aguarda na linha e fala com um dos agentes.

Com todas essas mudanças, o grupo Cia. Ecommerce.com vem sendo premiado ano a ano por instituições reconhecidas no meio de atendimento ao cliente e isso é refletido na ponta pela fidelização do cliente e ganho de *marketshare* no competitivo mercado do varejo eletrônico.

3.3 OUTRAS INOVAÇÕES NO GRUPO

As inovações remetem a mudanças e, invariavelmente, para que uma inovação consiga ser viabilizada, são muitas vezes necessárias mudanças dos processos (ou até mesmo quebras de paradigmas) para produtos e serviços com maior valor agregado, sejam eles melhorados ou inteiramente novos.

O histórico da Cia. Ecommerce.com mostra que as inovações de produtos e serviços são agregadas de forma gradual e constante, oferecendo condições cada vez mais alinhadas às necessidades dos seus clientes. A seguir, são descritas algumas das principais inovações que o grupo adotou para ofertar aos clientes maior valor agregado e diferenciação mercadológica, além dos já citados visando melhora na operação.

- **Varejo físico - Varejo Eletrônico**

O nascimento do grupo veio de uma inovação na atuação do conglomerado. Com vasta experiência em varejo tradicional (ou varejo físico), enxergou-se a oportunidade de implementar os processos de armazenagem de produtos dentro dos Centros de distribuição, bem como aplicar o conhecimento em entregas (para as filiais do varejo físico) para o comércio eletrônico.

- **Incorporação de serviços B2B (vendas atendendo necessidades fora do foco principal da empresa), incluindo serviços de B2B2C (lojas virtuais)**

Com o surgimento da necessidade de atender uma demanda de empresas, a Cia. Ecommerce.com estendeu os processos de varejo para vendas em atacado. Com o atendimento dessas necessidades iniciais, chegaram novas demandas que exigiram ajustes nos processos para ser atendidas: campanhas de fidelização, incentivo e premiação corporativa de vales-presente. Logo surgiram empresas querendo entrar no comércio eletrônico, entretanto, por não dispor de infraestrutura física, tecnológica, recursos humanos ou por algum processo decisivo, entraram em contato com a equipe especializada e puderam entrar no mundo de vendas digital pela Cia. Ecommerce.com por meio das Lojas Virtuais ou *Webstores*.

- **Incorporação de *Marketplace***

Novas necessidades convergiram para a criação do *Marketplace*, famoso modelo de negócio pioneiro implementado pela Amazon, onde outras lojas vendedoras podem apresentar os seus produtos nos *sites* das marcas em condições diferentes (preço, valor do frete, prazo de entrega, etc.), tendo apenas um único canal de pagamento. Assim consegue-se oferecer variedade maior de produtos, modelos, condições de preço, de entrega num único *site*, em uma única compra.

- **Incorporação de serviços**

Com a excelência em serviços entregues (atendimento) e também com a aquisição de outras empresas (Tecnologia da Informação e de logística de distribuição), acrescentado ao conhecimento adquirido pela experiência no ramo, a empresa caminha para oferecer não somente produtos via varejo eletrônico, mas também serviços semelhantes aos já praticados nesse segmento para outras empresas além de licenças para uso de softwares desenvolvidos internamente.

Essa incorporação de serviços deve-se a processos operacionais implementados e consolidados com sucesso para o atendimento pós-venda tanto para clientes quanto para parceiros *webstore* e *Marketplace*. A complexidade das necessidades de cada um dos parceiros (e seus respectivos públicos-alvo) exige um sistema robusto que consiga trazer de forma diferenciada as informações para facilitar a execução de tarefas.

Foram desenvolvidos sistemas de atendimento diferenciados para os clientes desses parceiros somados a ferramentas refinadas que dão aos agentes de atendimento condições para manter a excelência operacional devido ao conhecimento de ferramentas implementadas no *Marketplace* para comunicação entre empresas voltadas ao *e-commerce* para citar apenas alguns exemplos de novos serviços.

- **Aquisição de empresas como forma de inovação e implementação de ferramentas**

A aquisição de empresas como forma de obter mais conhecimento está trazendo à Cia. Ecommerce.com uma maior capacitação e entrega de valor agregado. Essas empresas trazem novas formas de resolução eficiente de problemas e novo ferramental técnico para oferecer melhores experiências de compras, apoio para eficiência operacional e contribuição no oferecimento de serviços para os parceiros.

4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os resultados mostrados nas figuras 16 a 26 a seguir mostram como se comportaram os indicadores em períodos examinados antes, durante e após a implementação dos planos de ação da empresa, no que tange à orientação para processos.

Os dados, bem como suas informações, foram analisados, a partir de bases internas e artigos contendo informações de companhias certificadoras confiáveis no meio do comércio varejista eletrônico. Essas bases internas são vistas de forma integral, ou seja, não são coletadas amostras para a análise.

A metodologia de coleta dos dados é periódica e contida nos intervalos de tempos relacionados às mudanças na orientação para processos em cada uma das áreas descritas até o presente momento. Além dos indicadores utilizados pela Cia. Ecommerce.com como forma de sinalização na gestão dos seus processos operacionais, consideram-se dados gerais cruzados como forma de análise da performance no mesmo período com o objetivo de dar suporte ou mesmo levantar questionamentos das teses inicialmente sugeridas.

4. 1 SAC

O SAC é, em como em todas as outras empresas, o termômetro de como anda o relacionamento com o cliente quanto aos produtos e serviços que a empresa presta a ele. Com a Cia. Ecommerce.com não é diferente. Será evidenciada a abrangência dos indicadores do SAC, relacionados tanto ao seu próprio desempenho, quanto ao de outras áreas.

Relacionados ao desempenho, foram levantados os índices de recontatos e *Contact Rate*.

- Índice de recontatos

O Índice de Recontatos é um importante indicador que mede a porcentagem de contatos de um mesmo cliente para o mesmo caso, frente ao total de contatos feitos. Por exemplo, na primeira medição (1Tri 2011), o índice de recontatos era 8,95%, ou seja, de todos os contatos naquele período, 8,95% eram novas ligações de clientes que gostariam de saber o andamento do mesmo caso, em caso de

expiração do prazo informado pelo agente no primeiro contato (ver figura 16 a seguir).

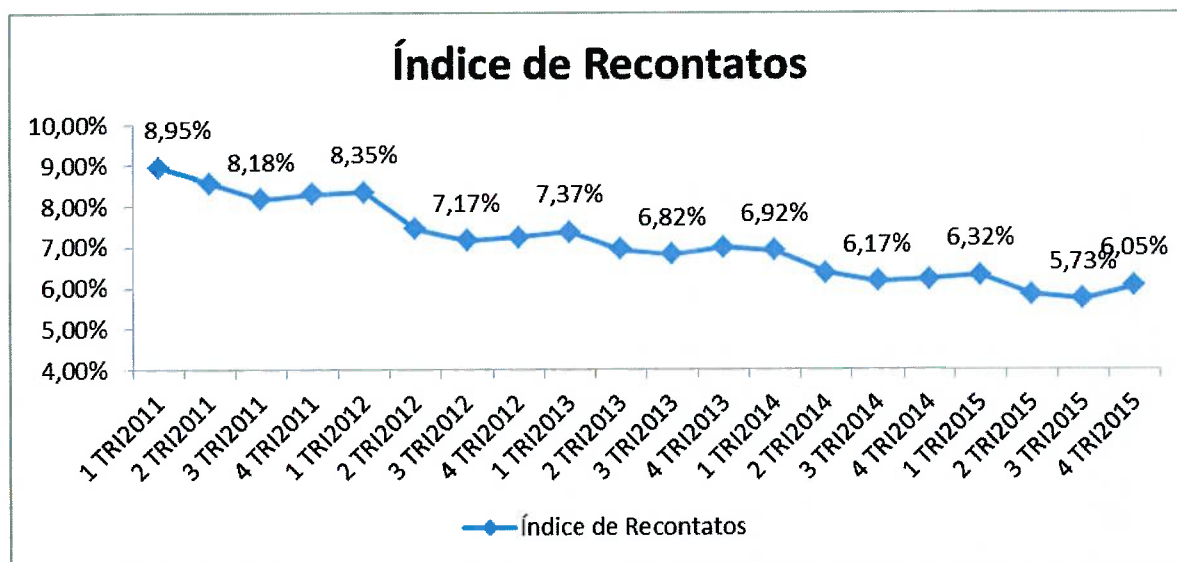


Figura 16 – Índice de recontatos por total de contatos

Relacionados com o desempenho de toda a empresa, foram levantados o *Contact Rate* e o índice de reclamação do SAC por pedidos colocados:

- *Contact Rate* ou Índice de Contatos por Pedidos colocados

O *Contact Rate* é um índice importante que mede a demanda do SAC frente à demanda da companhia (ver figura 17 a seguir).

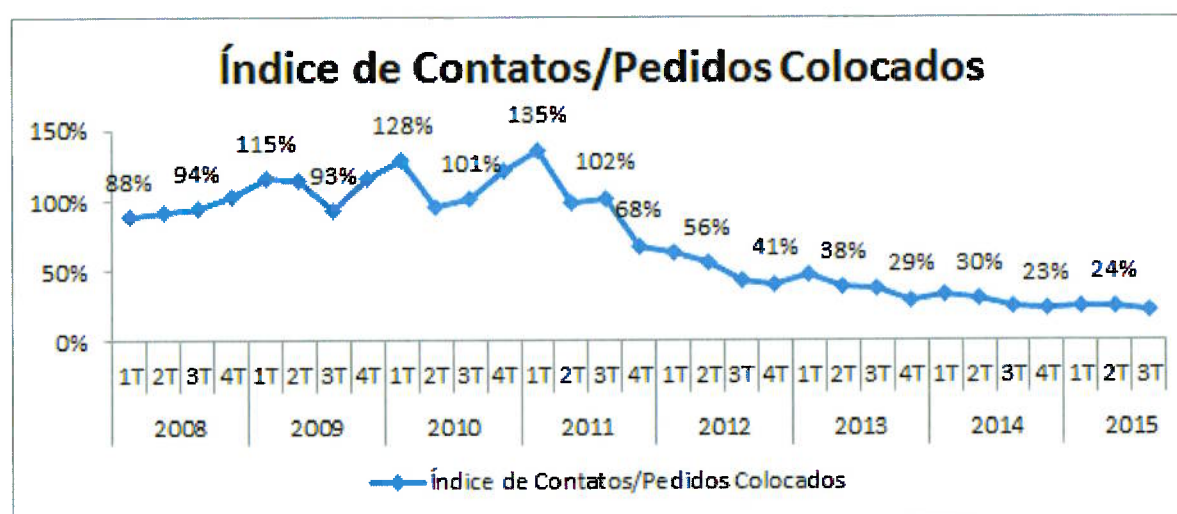


Figura 17 – Índice de contatos por pedido colocado

Boa parte dos contatos feitos são solicitações de informações sobre o andamento do pedido.

- Índice de Reclamação por Pedidos colocados (ver figura 18 a seguir)

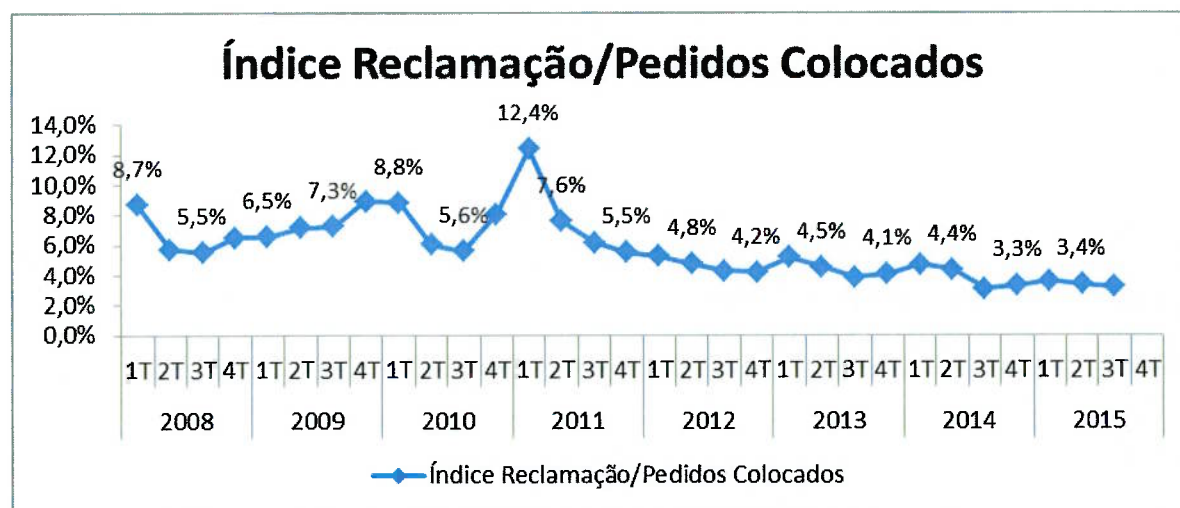


Figura 18 – Índice de reclamação por pedidos colocados

Percebe-se que o índice de *Contact Rate* e o índice de reclamação por pedido colocado tem comportamentos ligeiramente semelhantes (épocas de 2010 e 2011, principalmente). Entretanto, alguns fatores os fazem se diferenciar, principalmente de 2013 para 2015. Nesse período, o índice de reclamações pouco diminuiu, enquanto o *Contact Rate* diminuiu quase pela metade. Os esforços dessa queda originam-se da concessão de maior autonomia ao cliente (painel de informações no *site* e disparo de *e-mails* de rastreamento da entrega), bem como aumento do fornecimento de informações pela URA.

As ocorrências de reclamação originam-se de erros em diversos setores da empresa: atraso na entrega origina-se no setor de entregas; produto errado (modelo, voltagem, cor, etc.) pode se originar tanto do *site*, quanto da logística interna; informações divergentes originam-se do SAC, por exemplo. Percebe-se que o índice de reclamação por pedidos colocados teve uma melhora significativa, fruto de mudanças orgânicas positivas em toda a companhia. Em 2010 e 2011 a empresa sofreu com um volume muito grande de pedidos que não conseguiu gerenciar de forma adequada nas áreas operacionais e por isso foi punida com um alto índice de reclamações de clientes. Após esse incidente, as reordenações das áreas, o foco em orientação por processos e implementações de projetos foram acontecendo de

forma gradativa e a consequência foi alcançar patamares de reclamações nunca vistas em todo o histórico da empresa.

Para reforçar essa constatação e mostrar números relacionados à redução de custos devido a todas essas melhoras nas áreas operacionais, observou-se uma diminuição notável entre o índice de despesas com reclamações sobre a receita bruta (ver figura 19 a seguir), com ganho de 5% entre 2012 e 2015, tornando a empresa cada vez mais competitiva e eficiente.

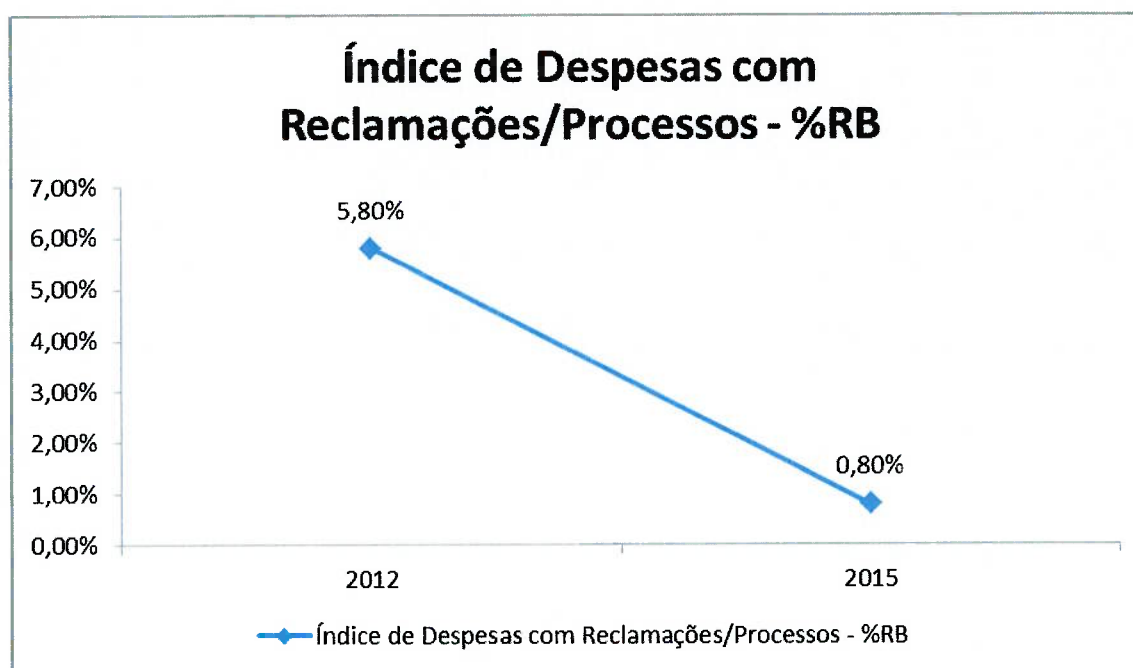


Figura 19 – Índice das despesas pela receita bruta anual

4. 2 ENTREGAS

Para medir o desempenho da Logística Externa, o principal indicador é o índice de entregas feitas dentro do prazo (ver figura 20 a seguir).

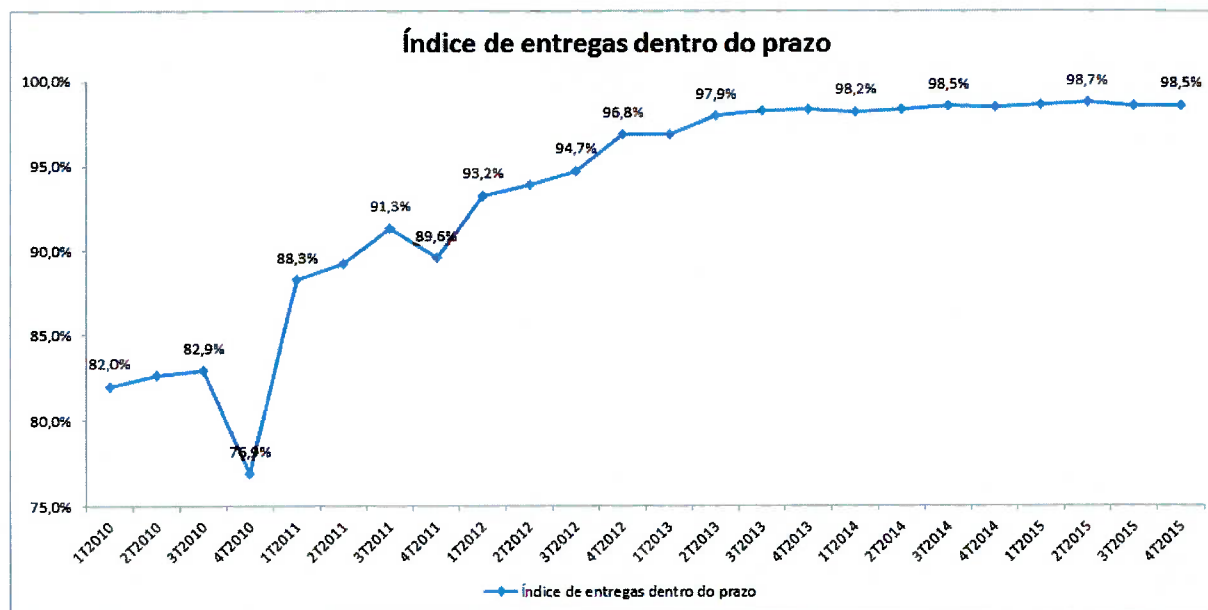


Figura 20 – Índice de entregas dentro do prazo

Esse índice mostra que as implementações feitas desde 2010 surtiram efeito notável na evolução do índice, que saltou de 83% para 98%. Isso se reflete de forma extraordinária no fator de satisfação do consumidor. A melhora é fruto dos esforços feitos desde a análise de como as transportadoras trabalham até a conclusão e implementação do direcionamento para as transportadoras com melhores índices de entregas, atrelado a projetos de melhoria, como entrega das transportadoras da Cia. Ecommerce.com no *hub* das transportadoras, citada anteriormente.

4.3 ESTOQUE

Os indicadores de estoque mostram como a performance do CD se comportou durante o período, desde o início da reordenação para processos até 2015.

- Performance do CD (ver figura 21 a seguir)

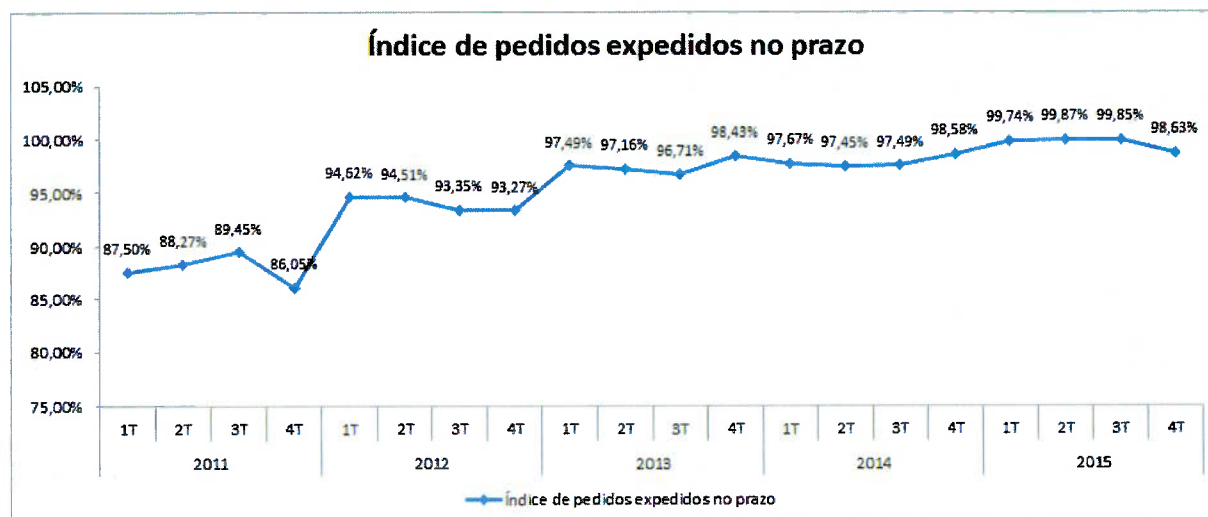


Figura 21 – Índice de pedidos expedidos dentro do prazo

A melhora significativa do índice mostra o cumprimento do prazo de expedição ao longo do tempo. Em 2011, logo no começo da análise e antes da decisão da reorientação operacional, o índice apresenta queda brusca no quarto trimestre, quando há um aumento da demanda devido aos eventos de final de ano (*Black Friday* e Natal), só conseguindo uma retomada e melhora no período posterior à consolidação e melhora dos processos. Vale ressaltar a tendência de separação dos tipos de produtos para maior foco em outros CD, facilitando a adequação do fluxo de pessoas e também ao tipo de material.

- Acurácia do Estoque:

A acurácia do estoque é um indicador secundário, porém é importante, por realizar detecção do problema da Performance do CD (ver figura 22 a seguir).

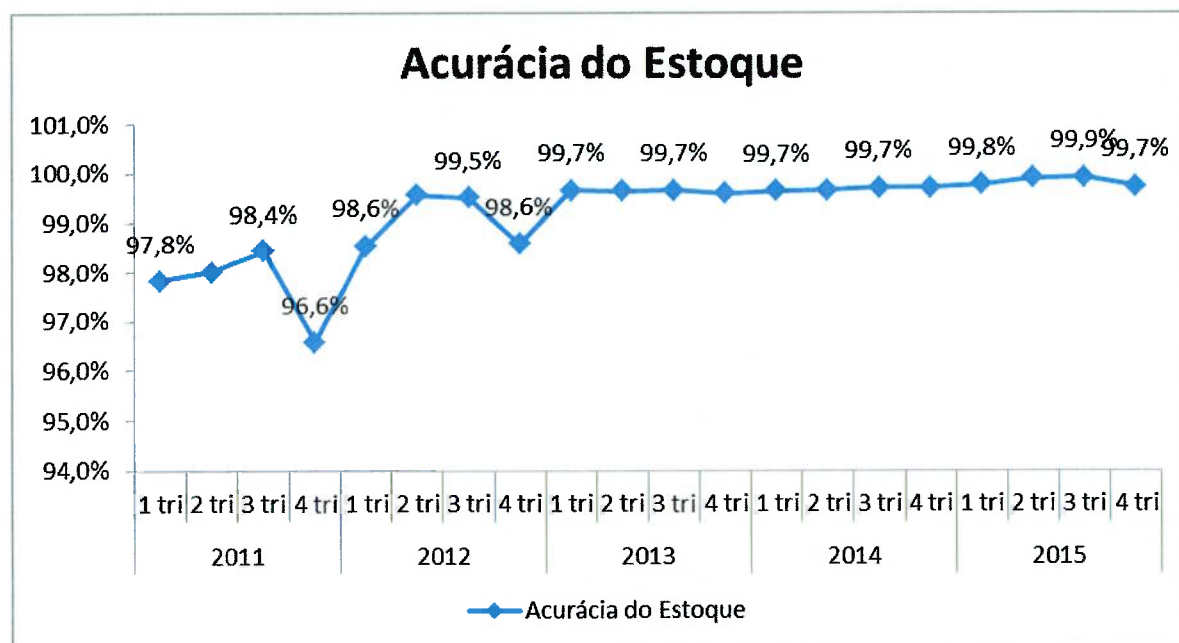


Figura 22 – Índice de Acurácia do Estoque

É possível reparar que a Acurácia do estoque e a Performance do CD se comportam de forma parecida em 2011 e 2012, uma vez que no primeiro ano ainda persiste a segregação de marcas dentro de um mesmo CD e, no ano seguinte, a unificação ainda não estava devidamente completada, ganhando corpo de 2013 em diante. Nesse biênio inicial, era muito comum os operadores logísticos trocarem um mesmo produto em corredores de marcas diferentes. Como os sistemas por marcas eram segregados uns dos outros, ocorria esse descolamento do estoque virtual do físico.

- Pedidos faturados sobre o número de colaboradores:

Essa razão, como o próprio nome já indica, mostra o número de pedidos em função do número de colaboradores. Quanto maior essa razão, maior a produtividade da área (ver figura 23 a seguir).

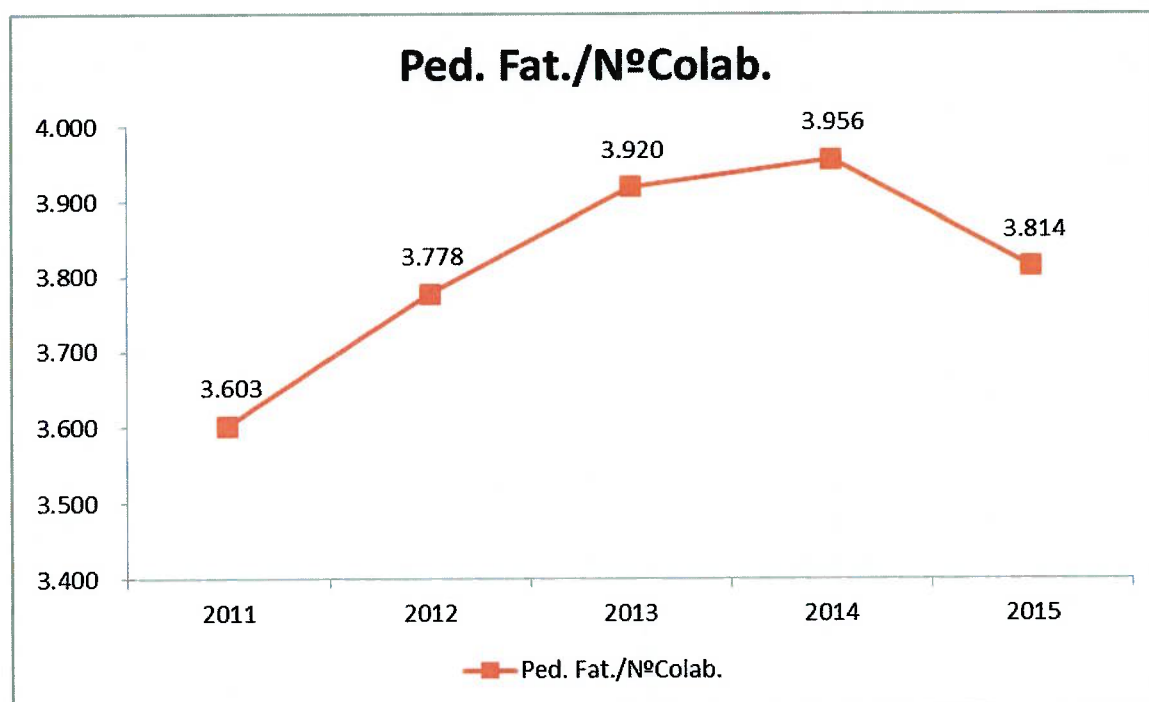


Figura 23 – Quantidade de pedidos faturados sobre o número de colaboradores ao longo do período

Esses dados foram coletados desde 2011 até recentemente e mostram que houve um aumento da produtividade da quantidade de pedidos faturados pela quantidade de funcionários no período anual. Após orientação para processos dentro dos Centros de distribuição, os colaboradores se tornaram mais produtivos ao longo dos anos, com melhorias incrementais nos processos dentro do CD. Nesses períodos de ganhos, pôde-se além de fazer unificação do estoque das marcas, continuar a automatização do maquinário e a melhora nos transportes internos de produtos. Com esses dois projetos estáveis, o crescimento de 2013 para 2014 foi menos acentuado.

De 2014 para 2015 percebe-se uma queda nessa relação pedido/colaborador, uma vez que foram inaugurados mais 3 Centros de Distribuição, aumentando o corpo de funcionários dentro da Cia. Isso se soma a um cenário de crescimento menor da economia, refletido em número de pedidos faturados com variação menor do que o ano anterior. Entretanto, percebe-se que o último índice ainda está em patamares superiores às primeiras medições de desempenho.

4. 4 NEGÓCIOS

Assim como a orientação por processos e projetos de inovação incremental trouxeram ganhos tanto em índices operacionais, a Cia. Ecommerce.com acrescentou mais benefícios com inovações no negócio ao longo do tempo, comentados a seguir.

- Ganho de escala no *Marketplace* (ver figura 24 a seguir):

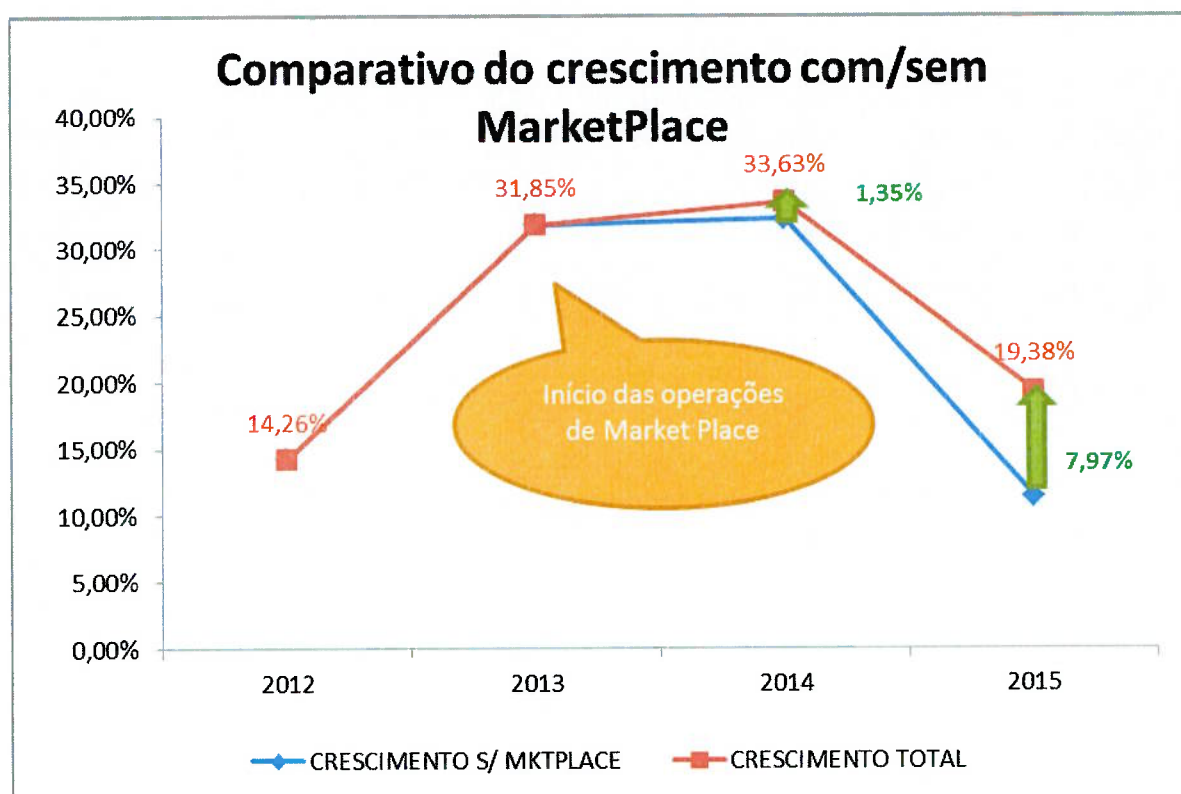


Figura 24 – Comparativo do crescimento da Cia E-Commerce com e sem *Marketplace*

O *Marketplace* trouxe números tímidos no início das operações, porém, com o ganho de parceiros e devido ao reforço das marcas da Cia. Ecommerce.com, incrementou o portfólio de produtos e, com isso proporcionou maior variedade, acarretando maior retenção de clientela. Hoje, sua contribuição representa 7,6% do montante total do faturamento da empresa e a tendência é que isso aumente cada vez mais.

- Crescimento do Faturamento

Assim como a orientação por processos e projetos de inovação incremental trouxe ganhos em índices operacionais, a comparação do índice crescimento do *E-Commerce* e da Cia. Ecommerce.com é notável (ver figura 25 a seguir).

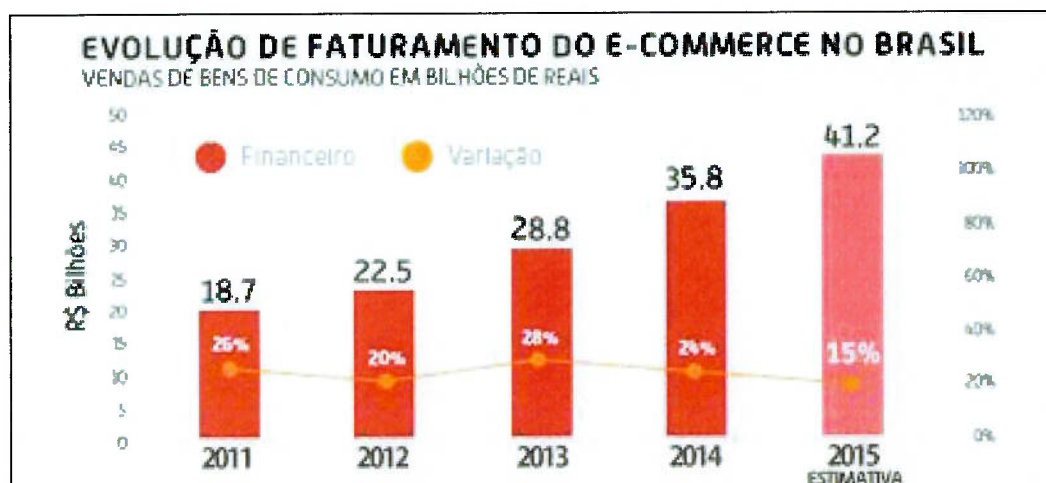


Figura 25 – Evolução do Faturamento do E-Commerce no Brasil (Fonte: e-Bit, 2015)

Comparando com os dois últimos gráficos, percebe-se que o crescimento de 2011 para 2012 na Cia. Ecommerce.com foi de apenas 14,26%, distante do que cresceu o mercado no mesmo período (20%). Conforme já foi comentado, nessa época houve uma revolução nas três áreas operacionais e o crescimento da Cia. Ecommerce.com de 2012 para 2013 foi retomado e ficou acima (31,85%) do mercado (28%), fato que se repetiu de 2013 para 2014. Mesmo em 2015, por conta do cenário de crise econômica brasileira, o *e-commerce* brasileiro cresceu 15% contra os 19,38% da Cia.

Assim, é notável o desempenho que a Cia. Ecommerce.com teve frente ao mercado. A figura 26 a seguir demonstra esta situação.

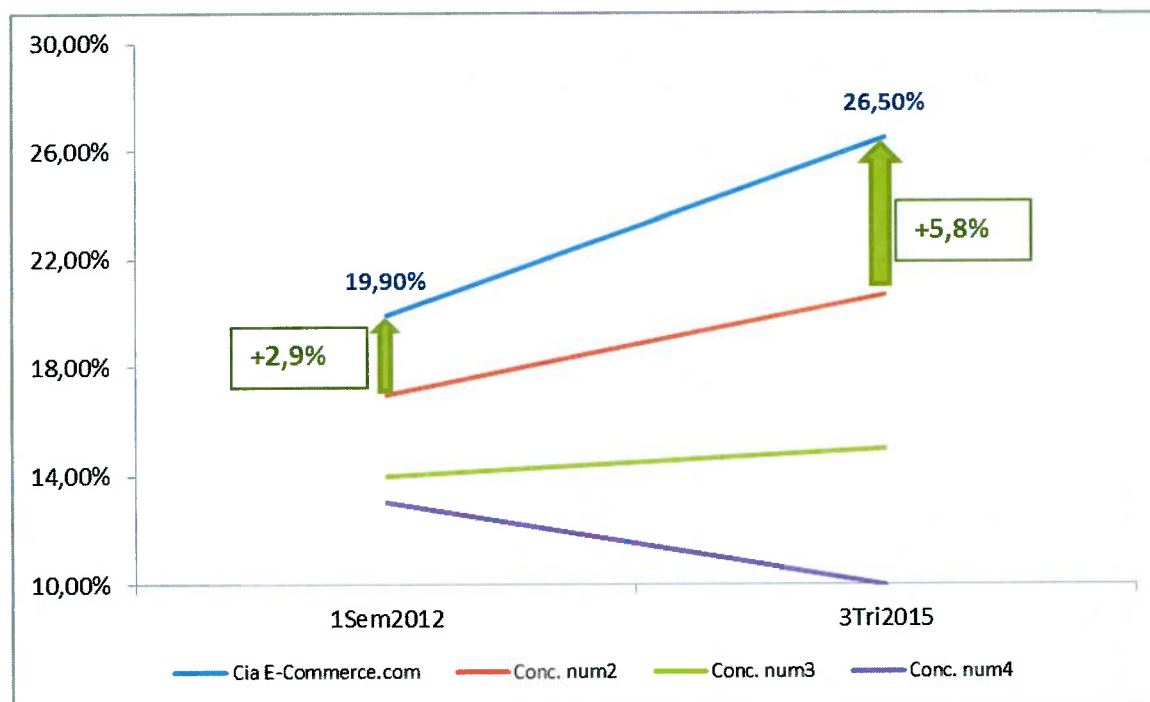


Figura 26 – Quantidade de pedidos faturados sobre o número de colaboradores ao longo do período

Como resultado final, houve um aumento do *marketshare* em cima do concorrente posicionado em segundo lugar. A retomada da confiança do consumidor nos níveis de serviço Cia. Ecommerce.com fizeram com que ela aumentasse a proporção de seu *marketshare* frente ao mercado e confirmar o título de líder no mercado de varejo eletrônico, tanto em oferecimento de produtos quanto em oferecimento de serviços.

5. CONCLUSÕES

Assim como em empresas de outros segmentos, a orientação por processos para o cliente final faz com que a empresa se torne cada vez mais ágil no que tange à excelência dos seus níveis de serviços e, principalmente, satisfação do cliente. No comércio eletrônico também não é diferente. A orientação por processos, tanto quanto a inovação orientada para o cliente final, traz ganhos bastante significativos. Novos serviços são levados ao cliente aumentando o valor agregado ao negócio e criando fidelização à marca, tais como: extensão da garantia de um produto, instalação de produtos semi-acabados, novas modalidades de entrega.

Decerto há muito a se discutir sobre os parâmetros de satisfação do consumidor não relacionados nesse estudo (preço, direcionamento e identificação da marca e outras variáveis de fidelização, etc), mas isso faria com que o tema principal saísse do foco adotando um direcionamento mais mercadológico que processual. Para início da discussão, o preço de venda é relacionado aos custos e despesas da empresa. A diminuição dos custos operacionais faz com que o preço consiga chegar a valores cada vez mais competitivos, como mostrado na evolução do índice de despesas de reclamações.

Evidentemente, o apoio e suporte da alta direção são fatores essenciais para que todo o conjunto de mudanças e projetos possam trazer resultados positivos ao longo do tempo. De fato, o contexto na época forçava a tomada urgente de ações para o grupo não sucumbir frente à concorrência. Esse apoio, atrelado à competência da equipe, trouxe resultados robustos e consistentes.

Além disso, foi exposto em detalhes o resultado final dos ganhos da orientação por processo, aliado aos projetos de inovação incremental que foram implementados ao longo do tempo. Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se criar parâmetros e condições tais que isolem os eventos para mostrar os ganhos estimados tanto de orientação de processo, quanto ações de inovação incremental separadamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTIN, Luiz Alberto. **Pesquisa FGV** – Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro. 13ª. Ed, São Paulo: FGV-EAESSP, 2011

AMOR, Daniel. **A (R)revolução o E-business**. São Paulo: Makron Books, 2000

CHAUSSARD, Cristiano. **E-commerce B2B2C: Uma forma de combater o conflito de canais**. 2014. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/e-commerce-b2b2c-uma-forma-de-combater-o-conflito-de-canais/>. Acesso em: 24/08/2015.

CIAVARELLI, Vivian Maria. **Melhoria do Processo de Atendimento ao Cliente com Problemas de Entrega**. São Paulo, 2014.

CONTADOR, José Celso et al. **Gestão de Operações**: A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. 3. Ed. São Paulo: Blucher, 2010. Informações fornecidas: conceitos de Gestão de Processos, da Qualidade, ferramentas direcionados ao estudo de caso.

COYLE, John J. BARDI, Edward J. LANGLEY, John Jr. **The management of business logistics: a supply chain perspective**. 7 ed. Toronto: Thomson Learning, 2003

CRUZ, Renato. O que restou da bolha da Internet. **ESTADÃO**. São Paulo, 08/03/2010. Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,o-que-restou-da-bolha-da-Internet,520978>. Acesso em: 10/01/2016

DAVENPORT, T.H., **Process Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

E-BIT. **WEBSHOPPERS 2015**. Disponível em: <http://www.ebit.com.br/webshoppers>. Acesso em: 25/07/2015

GIORGI, Fernando Di. **A tendência concentracionista do e-commerce**. 2011. Informações fornecidas: Descrição de características funcionais típicas de lojas virtuais. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-tendencia-concentracionista-do-e-commerce/>. Acesso em: 01/05/2015

GIORGI, Fernando Di. **Estoque: Fator essencial na credibilidade do comércio eletrônico**. 2012. Informações fornecidas: Informações sobre processos de centros de distribuição de produtos em empresas de E-Commerce. Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/artigos/cases/estoque-fator-essencial-na-credibilidade-do-comercio-eletronico>. Acesso em: 06/12/2015.

INVENTTA. **A Inovação: Definição, conceitos e exemplos**. 2015. Disponível em <http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>. Acesso em 25/07/2015.

KUNIYOSHI, Márcio S. **Comércio Eletrônico: a revolução em tempos digitais**. V2. Revista Administração em Diálogo, São Paulo, 2000.

MARTINHO, Gabriel Bassetti. **Melhoria de Processos em empresas do setor de varejo no Brasil: Estudo de casos**. São Paulo, 2011.

MasterCard: Vendas caem 4,6% no varejo físico e sobem 7,4% no eletrônico em maio. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 10/06/2015. Caderno p. 1. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=199040>. Acesso em: 16/08/2015

MATTA, Vivian Eugenia da. **Mudanças no modelo de negócio das empresas de e-commerce (painel de controle) e suas contribuições: um estudo de múltiplos casos no mercado brasileiro**. São Paulo, 2014.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonam dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: Uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2012. Informações fornecidas: noções de Gestão de Inovação, conceitos e aplicação.

O GLOBO, ACERVO. **Bolha da Nasdaq estourou em 2000**. Disponível em: <http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/bolha-da-nasdaq-estourou-em-2000-9284094>. Acesso em 10/01/2016.

OECD. **Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo Manual**, 3ed. Paris: OECD, 2005.

OECD. **The Oslo Manual: The Measurement of Scientific and Technical Activities**. Paris: OECD; Eurostat, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVETTE, CRIS. Empresários contam quais foram as lições da bolha da Internet. **ESTADÃO**. São Paulo, 15/03/2015. Sua Oportunidade, Caderno. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/empresarios-contam-quais-foram-as-lico-es-da-bolha-da-Internet/>. Acesso em: 10/01/2016

REVISTA EXAME (São Paulo). **10% das compras online no Brasil já são feitas em smartphone. 2015.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/10-das-compras-online-no-brasil-ja-sao-feitas-em-smartphone>. Acesso em: 28/07/2015.

RIZERIO, Lara. **Há 13 anos, bolha da Internet começava a explodir nos EUA: Veja como foi.** 2013. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/mercados/acoes-e-indices/noticia/2698151/anos-bolha-Internet-comecava-explodir-nos-eua-veja-como-foi>. Acesso em: 16/08/2015

ROGERS, E. M.; Shoemaker F. F. **Communication of Innovations: a cross-cultural approach.** New York: Free Press, 1971.

ROTHWELL, Roy. **Towards the Fifth-Generation Innovation Process.** *International Marketing Review*. Sussex, MCB University Press. V.11, 1994.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processos. Em; CONTADOR, J.C. (coord.). **Gestão de Operações: A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa.** 3ed. São Paulo: Blucher, 2010.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro. Zahar Editores, 1943.

SEVERO FILHO, João - **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing.** Rio de Janeiro: E-papers Servicos Editoriais Ltda., 2006.

SHAPIRO, J., **Modeling the Supply Chain.** Pacific Grove CA: Duxbury Press, 2001

SHETH, J. N.; MITTAL, B; NEWMAN, B.I. **Customer Behavior: Consumer Behavior and Beyond.** Orlando: The Dryden Press, 1999.

TURBAN, E. **Electronic Commerce: a Managerial Perspective.** New Jersey: Prentice Hall, 2000.

APÊNDICE

LINHA DO TEMPO

Como parte do trabalho, uma linha do tempo englobando todos os principais acontecimentos de forma consolidada, facilita a compreensão e contextualiza cada fase que a empresa passou. Nessa linha do tempo, contemplam-se todos os acontecimentos importantes citados ao longo do trabalho: novos projetos, aquisições, reorganização da estrutura, todos com a sua relevância e contribuição para o resultado e, conseqüentemente, para o trabalho. Nessa linha do tempo percebe-se que, no período de 2010 a 2012, a Cia. Ecommerce.com direcionou seus esforços na excelência operacional para depois retomar inovações relacionadas aos negócios, em conjunto com inovações incrementais na operação.

HISTÓRICO E FATOS RELEVANTES

NEGÓCIOS		OPERAÇÕES		
		ESTOQUE	ENTREGAS	SAC
Lançamento da Marca A	1997			
	1999			
	2005			
	2006			
Compra da Marca pela Corporação				
Criação da Cia. Ecommerce.com pela Fusão das Marcas B e C	2006			
Incorporação da Marca A	2007			
	2008	Inauguração de Centro de distribuição (SP)		
	2011	Inauguração de Centro de distribuição (RE)		
	2012	Início da reorganização do CD para processos Unificação dos Estoques	Início da organização do direcionamento da parametrização para transportadoras	Término da Internalização do SAC Início da reorganização por processos Término da Fase 1 do SAC
		Inauguração de Centros de distribuição (RJ, SP MG)	Aquisição da Transportadora G Projeto de transporte até o <i>Hub</i>	Fase 2 do SAC
Aquisição de 2 empresas de TI Início do <i>Marketplace</i>	2013		Aquisição da Transportadora P	Fase 3 (e atual) do SAC Troca de sistema de gestão de atendimento
	2014			
Aquisição de empresas de TI para Serviços Início de Vendas de Serviços para <i>E-Commerce</i>	2015	Inauguração de 2 Centros de Distribuição		Projetos com retenção na URA Projetos com aumento de autoatendimento