

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

VITOR HUGO DE CAMARGO

GERAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE

VITOR HUGO DE CAMARGO

CURITIBA, 2018



VITOR HUGO DE CAMARGO

GERAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE

Monografia apresentada ao Curso de MBA em Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Márcia Ramos May

CURITIBA

2018

Vitor Hugo de Camargo

**GERAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE/** Vitor Hugo de  
Camargo

Curitiba , 2018

35 p.: il. (algumas color.); 30 cm.

Orientadora: Márcia Ramos May

Monografia – UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS, 2018.

## FOLHA/TERMO DE APROVAÇÃO

VITOR HUGO DE CAMARGO

GERAÇÃO DE VALOR EM E-COMMERCE

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, MBA em Inteligência de Negócios, Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,. Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Profa. Márcia Ramos May

Orientadora – Departamento de Administração – UFPR

---

Profa. Melody de Campos Soares Porsse

Departamento de Administração

Curitiba, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

A todos os colegas e professores que contribuíram para a realização desse trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela saúde e disposição que nos permitiram a realização deste trabalho.

A pais e amigos pela compreensão na ausência nos dias de sábados durante meses.

À Márcia Ramos May, Professora do departamento de Administração da UFPR, pelo apoio, incentivo, conselhos e orientação na elaboração deste trabalho.

Ao Professor Marcos Wagner da Fonseca, Diretor do Setor de Sociais Aplicadas, antigo Coordenador do pelo crédito e esforço em me garantir uma possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos colegas do curso de MBA em Inteligência de Negócios pela amizade desenvolvida no decorrer das aulas.

Agradeço também a todos que de uma alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

“Nós somos aquilo que repetidamente fazemos.  
**Excelência, portanto, não é um ato, mas um hábito”**

**Aristóteles**

## RESUMO

O comércio eletrônico gera grande impacto econômico para as organizações que nele atuam. É um ambiente varejista de fácil acesso ao público que permite transações de maneira muito flexível, acesso à informação de forma rápida e comodidade na comparação de ofertas, mas que exige grande competitividade das organizações que o utilizam. Por isso, qualquer fator que gere vantagem competitiva é decisivo no sucesso de uma organização nesse mercado e, este trabalho, demonstra como a geração de valor no modelo de negócios de uma empresa é importante para a elevação dos indicadores econômicos. O trabalho utilizou conceitos já muito estudados, tais como criação de valor, modelo de negócio e desenvolvimento do modelo de negócio. Um estudo de caso foi realizado para analisar na prática a relação dos temas em conjunto, de forma que o trabalho busca demonstrar as etapas para a criação de valor, desenvolvimento de novos processos e geração de competitividade.

Palavras-chave: E-commerce. Geração de Valor. Modelo de Negócio.



## **ABSTRACT**

The e-commerce generates great economic impact for the organizations that work in it. It is a retail environment with easy access to the public that allows transactions in a very flexible way, access to information quickly and convenience in the comparison of offers, but that requires great competitiveness of the organizations that use it. Therefore, any factor that generates competitive advantage is decisive in the success of an organization in this market and, this work, demonstrates how the generation of value in the business model of a company is important for the elevation of economic indicators. The work used concepts already studied, such as value creation, business model and business model development. A case study was carried out to analyze in practice the relationship of the themes together, so that the work seeks to demonstrate the steps for creating value, developing new processes and generating competitiveness.

Keywords: E-commerce. Value generation. Business Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – CANVAS antes.....	23
Figura 2 – Sistema de Acompanhamento .....	28
Figura 3 – CANVAS depois.....	31

## LISTA DE SIGLAS

CNI - Confederação Nacional das Indústrias

WP - WP Home

PWP - Pedido de compra da WP Home

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	13
1.1	Justificativa.....	14
1.2	Objetivo Geral .....	14
1.2.1	Objetivos Específicos.....	15
1.3	Metodologia.....	15
2	REVISÃO TEÓRICA.....	16
2.1	Geração de Valor .....	16
2.2	Comércio Eletrônico .....	17
2.3	Marketplace.....	18
3	MATERIAL E MÉTODOS .....	19
3.1	A Organização .....	20
3.1.1	Características da Organização .....	20
3.1.2	Fornecedores.....	21
3.1.3	Relacionamento com o cliente .....	22
3.1.4	Modelo de Negócio antes.....	22
3.1.5	Processos Logísticos da Empresa .....	23
3.2	Identificação do Problema .....	24
3.3	Possibilidades de Melhoria.....	25
3.4	Esforço Coletivo .....	26
3.5	Amadurecimento e Planejamento.....	26
3.6	Implementação.....	27
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	29
4.1	Mensurando Resultados.....	29
4.2	Modelo de Negócio depois .....	30
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
	REFERÊNCIAS.....	34

## 1 INTRODUÇÃO

A geração de valor das organizações, nos dias de hoje, ocorre principalmente a partir de direitos autorais, produtos patenteados, relacionamento com stakeholders em geral e, principalmente, clientes, além do gerenciamento de marca e outros fatores atrelados ao capital intelectual da empresa (EDVINSON, 2003). Esse capital intelectual também pode se referir à um processo ou sistema que seja de execução exclusiva de uma empresa. Em um ambiente de comércio eletrônico, onde mais de um vendedor pode anunciar exatamente o mesmo produto, a criação de valor é determinante na disputa pela preferência de compra dos clientes.

Ainda em Edvinson (2003), no final do ano 2000 grandes empresas classificavam mais de 75% de seus ativos como intangíveis, o que demonstra o quanto é valorizado o capital intelectual, sistemas e processos diferenciados.

O ambiente de vendas no varejo é muito concorrido e, por consequência, muito complexo. Levy (2000), sustenta que gerar vantagens competitivas de longo prazo no varejo é complexo, uma vez que os concorrentes podem comercializar os mesmos produtos ou utilizar os mesmos preços. Se ocorre grande complexidade e competitividade num ambiente físico, o ambiente virtual exige ainda mais das organizações.

Quando uma empresa decide atuar num canal virtual de vendas, ela deve considerar a facilidade do acesso à informação por parte de seus potenciais clientes. Salvos os casos em que a empresa possui alguma patente ou um produto realmente original, ela competirá pela preferência de compra de clientes que podem encontrar produtos exatamente iguais aos que ela anuncia com apenas alguns cliques do *mouse*. A globalização e a internet permitem que qualquer indivíduo encontre o que precise a qualquer hora, em diversos lugares e com enorme facilidade.

Essa competitividade fica ainda mais evidente nos marketplaces, ambientes de vendas, geralmente de posse de grandes marcas reconhecidas no mercado e que servem como vitrines para empresas anunciantes no âmbito virtual.

Nos marketplaces, várias empresas podem anunciar um mesmo produto e competir entre si. Cabe ao cliente escolher qual oferece o melhor preço, menor prazo, valor de frete mais barato, atendimento mais adequado ou o que lhe ele julgar mais adequado. Em ambientes como esse, qualquer fator que gere vantagem competitiva

ou agregue valor à uma empresa é determinante para que ela obtenha sucesso em suas vendas.

É isso o que este trabalho vai analisar: a geração de valor no processo de compra de uma empresa do ramo de tapeçaria no comércio eletrônico. O trabalho abordará como a alteração de um processo e aumento da informação ao cliente melhoraram o desempenho de vendas da empresa e aumentaram a percepção de valor em sua marca.

## **1.1 Justificativa**

Uma vez que vivemos numa era em que a informação e a inovação tecnológica são importantes armas para a vantagem competitiva de uma empresa, o presente trabalho buscará entender como utilizar a geração de valor como meio de inovação e ferramenta de informação.

Segundo pesquisa feita pela Confederação Nacional da Indústria em 2016, com 2.225 empresas de todos os portes no Brasil, somente 58% dos gerentes reconhecem a importância da utilização de tecnologias para obter competitividade de mercado e, ainda menos, 48% responderam que utilizam alguma tecnologia digital em nos processos de produção ou de rotina. Isso demonstra o quanto as empresas possuem dificuldade na integração das tecnologias físicas e digitais na manufatura, nas vendas e nos processos internos que possuem.

Com este trabalho ficará mais clara a importância de utilizar tecnologias para se adquirir processos inovadores e que agreguem percepção de valor por parte de clientes.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo principal do trabalho é investigar, através de um estudo de caso, como a geração de valor nas etapas dos pedidos de compra dos clientes pode gerar sucesso para uma empresa, de forma que suas vendas aumentem e sua marca seja mais reconhecida no mercado.

Além disso, o trabalho também vai analisar como uma vantagem competitiva pode ser alcançada a partir dessa geração de valor e como ela é importante no ambiente eletrônico de vendas.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

A intenção do trabalho foi buscar aprofundamento teórico sobre a geração de valor em ambientes de venda e comércio eletrônico, analisando quais os elementos que os consumidores levam em consideração no momento da escolha de um vendedor em relação a outro, mesmo que ambos anunciem o mesmo objeto.

Um estudo de caso foi realizado numa empresa que atua somente no ambiente virtual e, com ele, o trabalho analisa as etapas para a identificação de uma necessidade de gerar valor e como, de fato, o gerar.

### **1.3 Metodologia**

Este trabalho possui caráter exploratório, abordagem qualitativa e utilizou um método estudo de caso para atingir seus objetivos.

O projeto passou por três etapas principais: pesquisa e embasamento teórico sobre os objetos do tema principal; avaliação do que é, de fato, considerado uma geração de valor e as aplicações na realidade; e, depois de realizados esses estudos, foi efetuado um estudo de caso numa empresa de vendas pela internet para avaliar a relação entre a geração de valor e o comércio eletrônico.

Para a etapa de embasamento teórico, ocorreu vasta pesquisa nos bancos de dados de artigos que existem, tendo como foco inicial a compreensão de como a geração de valor é desenvolvida e quais as atividades e inovações são percebidas pelos consumidores. Depois, o foco do embasamento se voltou para o comércio eletrônico e seus processos principais para que fosse possível cruzar informações.

Depois de concluída a primeira etapa, iniciou-se a fase de entendimento de como se pode gerar valor numa organização. Também houve pesquisa, principalmente em relação ao estudo de caso, para identificar como seria possível adquirir vantagens competitivas após se aprimoramentos tecnológicos.

Por fim, um estudo de caso foi aplicado em uma organização que atua num canal de vendas *online* e alterou seus processos para que pudesse adquirir uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, processos estes relacionados principalmente aos clientes da empresa.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

A revisão da teoria embasará os conceitos de geração de valor, comércio eletrônico e *marketplace* para que esses assuntos tenham referencial, conforme descrito nos tópicos a seguir.

### **2.1 Geração de Valor**

Gerenciar uma organização com base na geração de valor é um excelente caminho para maximizar a eficiência, a eficácia e, por consequência os lucros.

Segundo Mósca (2011), um sistema de gestão com base em valor é eficaz quando os seguintes passos são seguidos: encontrar as áreas de com maior potencial de geração de valor; motivar as pessoas da organização a criticar e, também, desenvolverem suas tarefas; instruir os funcionários de alguma forma que lhes permita criar valor; e, por fim, encontrar os benefícios e oportunidades que podem ser criados a partir da criação de valor. Apesar do autor deste trecho se referir ao âmbito financeiro de uma organização, seus dizeres também se aplicam às demais áreas.

A criação de valor precisa ser uma das grandes preocupações de gerentes e, com isso, as estratégias devem ser criadas e desenvolvidas em prol deste objetivo (CARNEIRO JÚNIOR, 2006).

É interessante ressaltar também os trabalhos de Teece (1998) e Firer e Willians (2003), que demonstram como nos últimos dois séculos trabalho e capital tornaram-se os principais influenciadores de produção e de determinação de riquezas das organizações, porém as economias mais desenvolvidas, principalmente a partir do último século, passaram por transformações tão grandes que o capital intelectual, ativo humano, e os ativos que não são demonstrados em balancetes ganharam grande valor, uma vez que estão atrelados ao processamento de informações, à transferência de conhecimento e ao desenvolvimento.



Em economias que valorizam tanto o valor percebido ou agregado, serviços que gerem uma sensação de diferenciação são ainda mais importantes que os produtos, de forma que a capacidade de criar vantagem competitiva se transferiu do físico para o intangível (ADRIENSEN, 2004).

A identidade de marca é um conjunto de associações que a estratégia da empresa deseja criar ou manter entre seus *stakeholders* e ela mesma. Tais associações representam aquilo que a marca ambiciona realizar no relacionamento com o cliente.

Além de identidade, a marca também possui personalidade, a qual adquire importância ao passo que um cliente se relaciona com pessoas de mesmas características que ela. Assim, uma marca assume certas características e, até mesmo, personalidade humana para ser identificada por seus clientes no mercado.

Segundo Kotler (2000), uma empresa precisa criar uma ‘proposta de valor’ por um sistema de “entrega de valor”. Para ele, esse desenvolvimento de proposta de valor não é apenas um posicionamento num único atributo. É necessário representar uma promessa à experiência e corresponder-la de acordo com o que os clientes esperam. O cliente vai perceber essa proposta de valor depende de a empresa gerenciar corretamente seu sistema de entrega de valor.

A geração de valor nesse trabalho será avaliada sob a perspectiva do comércio eletrônico e de marketplaces, conforme itens a seguir.

## **2.2 Comércio Eletrônico**

O comércio eletrônico refere-se a atividades de compra e venda num ambiente virtual, geralmente se utilizando de ferramentas de alta tecnologia para gerar informação e comunicação. Pode ocorrer no sentido de empresas para empresas e de empresas para consumidores.

Segundo Salvador (2013), pode ser definido como transações ocorridas em ambiente virtual, onde a compra de um item pode ocorrer a quilômetros de distância do local onde este item é vendido e o consumidor não possui a necessidade de sair de sua residência. Para tal, é possível de ser utilizando o celular, computador ou outro

dispositivo com acesso à internet. A comodidade e a facilidade de acesso às plataformas de compra são os grandes atrativos desse ambiente.

Em suma, é o processo de comercialização de produtos, informações e serviços através da internet.

Melhorar a percepção de valor do consumidor sobre os produtos de uma empresa sem que haja contato físico é um grande desafio. Estreitar o relacionamento entre loja e cliente num ambiente *online* exige ainda mais trabalho de marca e comunicação, ainda mais quando a facilidade de atuar na internet é enorme.

Parte importante do comércio eletrônico são os *marketplaces*, ambientes de venda de grandes varejistas que servem como vitrines para vendedores de menor porte e que serão melhor detalhados no tópico a seguir.

### **2.3 Marketplace**

Marketplaces são sites de vendas de grandes varejistas onde outras empresas podem anunciar seus produtos e pagar uma comissão por venda para as organizações detentoras do marketplace, como a Americanas e o Walmart.

A varejista proprietária do marketplace não possui qualquer responsabilidade sobre o contato com o cliente, descrição dos produtos anunciado ou entregas efetuadas. Todas as responsabilidades são do vendedor que lá anuncia, de forma que o marketplace funciona apenas como uma vitrine de exposição de produtos.

Um dos marketplaces onde a WP Home atua é a Americanas, por exemplo. A WP entra em acordo com as Americanas para que possa anunciar seus produtos em seu site e, para cada venda, um percentual é pago diretamente à ela. Caso algum cliente envie alguma dúvida ou reclamação através dos chats disponibilizados no ambiente, a WP é quem deve respondê-lo ou auxiliá-lo. Quando ocorre uma compra, as Americanas apenas informam a WP e fazem o repasse do pagamento, sendo de responsabilidade desta o faturamento, envio e entrega do produto comprado.

No universo dos marketplaces podem existir diversas empresas anunciando o mesmo produto, onde a preferência por uma marca em relação a outra se dará através das condições e da experiência de compra que o cliente perceber. A diferenciação das empresas ocorrerá a partir das condições de pagamento ofertadas, das formas

de pagamento, dos descontos em compras à vista, do prazo de entrega, do valor de frete para entrega, da comunicação durante um ciclo de pedido e do pós-compra.

A partir disso será consumada a preferência de compra por parte de um cliente em relação a qualquer produto que possua mais de uma empresa o ofertando.

Além de todas essas condições e ofertas que as empresas podem oferecer por si mesmas, outro elemento presente nos marketplaces são determinantes – em alguns momentos até mais do que tais condições e ofertas – para ganhar pedidos de compra: as notas de avaliação dos clientes. Depois que uma pessoa recebe o produto que adquiriu *online* através de um marketplace, um pequeno questionário é enviado a ela para que avalie a experiência de compra com a empresa responsável pela venda do produto. Essa avaliação varia de 1 a 5 e o cliente pode também realizar uma sucinta crítica para a empresa em, no máximo, duas linhas. Após isso, os responsáveis pelos marketplaces compilam todas as notas e realizam uma média baseada nas avaliações dos últimos 30 dias corridos, realizando a partir disso um ranking das empresas que anunciam no marketplace em questão - onde aquelas que possuem maior nota ficam a frente daquelas que não tiverem notas tão expressivas.

Dessa forma, quando ocorre de um produto possuir mais de um anunciante, o anúncio da empresa que tiver a maior nota aparecerá primeiro quando o produto for pesquisado por algum cliente. Isso tem grande influência nas vendas de uma empresa, visto que, caso ela possua nota menor que a de seus concorrentes, seus anúncios podem nem aparecer para os clientes que procurarem produtos por ela anunciados.

Portanto, a entrega de valor aos clientes no ambiente do comércio eletrônico é extremamente necessária para garantir a sobrevivência das organizações que atuarem neste formato no mercado.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Neste tópico serão explorados os materiais de estudo e os métodos utilizados para identificar, analisar e solucionar o problema que a WP Home enfrentava. As características e o histórico da empresa também são demonstrados.

### **3.1 A Organização**

A organização utilizada para o estudo de caso foi a WP Home, uma empresa que efetua vendas pela internet. A empresa foi fundada em 2017 e, logo em seu primeiro ano, atingiu o faturamento de 1 milhão de reais. Todo o comércio é feito de maneira online, ou seja, através de seu site ou dos canais de vendas de outros varejistas – os chamados marketplaces. Os produtos principais da organização são tapetes, mas ela também comercializa produtos de cama, mesa e banho.

#### **3.1.1 Características da Organização**

A organização conta com 3 sócios e um funcionário, um dos sócios é responsável pelo gerenciamento financeiro, outro é responsável pelas demandas de marketing e integrações de sistema e o terceiro sócio, junto ao funcionário, são responsáveis pelas atividades logísticas.

As atividades financeiras envolvem também o lançamento de pedidos de compras nos controles internos da empresa e os pedidos aos fornecedores. Além disso, a precificação faz parte das demandas financeiras da empresa – algo extremamente importante devido ao grande número de concorrentes que anunciam exatamente os mesmos produtos.

As atividades de marketing também possuem grande relevância. Uma vez que um dos principais canais de venda é o site próprio da empresa, os investimentos em mídia – principalmente os de mídias sociais – exigem grande atenção e foco, visto que o número de pessoas impactadas é imenso e, por se tratar de internet, um conteúdo postado numa rede social poderá ser acessado por qualquer pessoa no mundo em qualquer data a partir da postagem. Ademais, há uma necessidade grande de integrações sistêmicas: cada marketplace exige o cadastro de cada título de produto, especificações de produto, preços e fretes. Com isso, sistemas que possam integrar um marketplace a outro são contratados por valores mensais para evitar qualquer tipo de problema de comunicação sistêmica. Por exemplo, quando um cliente efetua uma compra no marketplace A, o estoque num marketplace B também deve reduzir e, para isso, um sistema confiável e ágil precisa ser contratado.

Já nas atividades logísticas, as atenções se voltam à agilidade no despacho. Quando chegam carregamentos dos fornecedores as notas fiscais, embalagens,

etiquetas e solicitações de transportadoras devem ser geradas e efetuadas no mesmo dia para que o produto seja enviado o quanto antes aos clientes e os prazos de entrega – informados no momento da compra – sejam respeitados. No caso de a empresa vender um produto que está em estoque, no chamado “pronta-entrega”, também é necessária grande agilidade no despacho: o prazo de entrega informado ao cliente é drasticamente reduzido por não haver mais o tempo de trânsito entre o fornecedor e a WP.

Por fim, os responsáveis pela logística também são responsáveis pela parte comercial e de prospecção de parceiros. Estas atividades foram atribuídas a eles por conhecerem as estruturas de estoque e os tipos de produtos que mais são vendidos, o que facilita na negociação com um potencial parceiro.

### **3.1.2 Fornecedores**

A empresa de vendas pela internet possui poucos fornecedores de produtos, sendo dois para tapetes e somente um para produtos de cama, mesa e banho. Os dois fornecedores de artigos para tapeçaria correspondem a mais de 95% do faturamento da empresa, sendo que somente um, a Cortex, corresponde a 80% do faturamento de toda a organização.

A WP anuncia em seu site e marketplaces o estoque de cada um de seus fornecedores. Semanalmente é encaminhado por eles uma planilha listando cada um dos produtos em armazenamento e a quantidade de cada item. Após recebe-la, os responsáveis pelos anúncios ativam os produtos que possuem estoque maior do que 10 unidades em cada canal de venda. Somente são ativados os produtos com mais de uma dezena em estoque para garantir que no momento em que ocorrer uma venda o produto estará com o fornecedor e poderá, fisicamente, contemplar a respectiva venda.

Um aspecto interessante de ressaltar é que a Cortex, principal fornecedora da WP Home, não fabrica produtos. Ela fica em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul, e importa seus produtos de diversas regiões da Europa, da Ásia e do Oriente Médio. Os tapetes chegam ao Brasil em containers no porto de Santos e, de lá, vão de caminhão até os armazéns da empresa em Três Lagoas. As planilhas de controle de estoque

que são encaminhadas listam somente os produtos que já se encontram nos armazéns.

### **3.1.3 Relacionamento com o cliente**

Após enunciado o funcionamento dos marketplaces, fica mais evidente a necessidade de um atendimento ao cliente bem estruturado. Para garantir isso, todas as pessoas envolvidas no cotidiano da WP Home são motivadas a ter uma cultura voltada à resolução de problemas e transparência de processos.

Quando um produto chega avariado do fornecedor, por exemplo, o cliente que adquiriu esse produto é comunicado do problema e é ofertado a ele a opção de troca ou cancelamento de compra no momento em que é constatado o inconveniente. Em outras empresas do ramo o cliente, muitas vezes, não recebe qualquer tipo de informação e seu pedido é cancelado.

Outro ponto principal são as dúvidas dos clientes. Em diversas ocasiões os clientes enviam mensagens à WP questionando sobre a situação de seus pedidos e, prontamente, essas dúvidas são respondidas através dos canais de atendimento fornecidos pelos próprios marketplaces – ou pelo e-mail da empresa quando o pedido é efetuado no site próprio.

Atitudes como essas fazem com que os clientes se sintam mais respeitados e tenham uma ligação mais próxima com a WP Home, algo muito importante para uma relação que, muitas vezes no e-commerce, possui grande distância física: clientes de qualquer lugar do Brasil podem efetuar a compra de um produto anunciado pela WP. Estreitar essa relação entre a empresa e o cliente é algo muito difícil e de suma importância para que as experiências de compra sejam boas e reflitam em notas elevadas dentro dos marketplaces.

### **3.1.4 Modelo de Negócio antes**

Para demonstrar de forma mais lúdica a caracterização da organização aqui estudada antes das mudanças processuais, foi elaborado um CANVAS, conforme demonstra a Figura 1:

**Figura 1 – CANVAS antes**

<b>PARCERIAS PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corttex</li> <li>• São Carlos</li> <li>• Santista</li> </ul>	<b>ATIVIDADES CHAVES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas Online</li> </ul>	<b>PROPOSTA DE VALOR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar pedidos dentro do prazo</li> <li>• Relação de parceria com Marketplaces</li> </ul>	<b>RELACIONAMENTO COM CLIENTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindes em pedidos com problemas</li> <li>• Comunicação simpática</li> </ul>	<b>SEGMENTO DE MERCADO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapetes</li> <li>• Cama, mesa e banho</li> </ul>
	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketplaces</li> <li>• Expertise</li> </ul>		<b>CANAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketplace</li> <li>• Site</li> </ul>	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Integrações</li> <li>• Comissões de Marketplaces</li> </ul>		<b>FONTES DE RECEITAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas nos Marketplaces</li> <li>• Vendas no Site</li> </ul>		

### 3.1.5 Processos Logísticos da Empresa

A WP Home opera no mercado com estoque flutuante. Ela recebe o estoque de seus fornecedores semanalmente e o anuncia em seu site e nos *marketplaces*. Quando um cliente faz uma compra, a empresa recebe o pedido e, só depois, pede o produto comprado pelo cliente ao fornecedor, o qual efetua o faturamento do pedido em nome da WP Home e o envia para a mesma. Depois que chega na WP, uma nota fiscal em nome do cliente é emitida e colocada junto ao produto para que, enfim, ele possa ser enviado e entregue ao consumidor final.

É necessário ressaltar que o volume de pedidos para o fornecedor é diferente do número de compras de clientes. A WP compila os pedidos de compra efetuados durante um dia inteiro e no dia seguinte realiza o pedido ao fornecedor com todos os produtos desses pedidos de compra, o que facilita no gerenciamento e otimiza o transporte.

A transportadora responsável pelo deslocamento das cargas entre o fornecedor e a empresa e-commerce é terceirizada e o frete é pago pelo próprio fornecedor, a Cortex, que por sua vez reverte esse valor gasto em frete para o preço de seus produtos no atacado. Quando a WP faz um pedido de compra à Cortex, ele é faturado em torno de 2 dias úteis e cada item no pedido é separado fisicamente nos armazéns em Três Lagoas. Depois disso, os responsáveis pela logística da Cortex agendam uma coleta com a transportadora para que toda a carga seja coletada e enviada para a WP Home, sendo que o trajeto de Três Lagoas para Curitiba, na estrada, leva em torno de 8 dias úteis. Somando-se estes 8 dias úteis de trânsito aos 2 dias úteis para faturamento de pedidos chegamos aos 10 dias úteis de *lead-time* entre a Cortex e a WP Home.

### **3.2 Identificação do Problema**

O principal problema que a WP Home possuía ocorria entre os processos de envio dos produtos por parte da fornecedora principal e o recebimento pela WP. Como a Cortex fica em Três Lagoas no Mato Grosso do Sul e a WP Home em Curitiba, a logística –já descrita no tópico anterior - entre o fornecedor e a WP pode levar até 10 dias úteis para ser consumada. Assim, o cliente que efetuava a compra de um produto não tinha noção do local onde se encontrava seu pedido durante esses 10 dias úteis, o que gerava grande estranheza e, até mesmo, insatisfação por parte dos clientes.

Como o *e-commerce* atua em *marketplaces*, a satisfação dos clientes é de suma importância para que as vendas ocorram. Como já explanado, isso ocorre porque todos os clientes que recebem um produto dão uma nota à empresa nos sites de venda e, essa nota, determina a posição dos anúncios e confiabilidade da empresa em cada site. Uma vez que existem diversos concorrentes atuando nos mesmos *marketplaces* e com os mesmos produtos, uma boa nota da empresa coloca seus anúncios aparecendo antes dos anúncios de seus concorrentes mesmo que o produto seja o mesmo.

Portanto, a insatisfação gerada pela ausência de informação de onde se encontrava o pedido de cada cliente durante os primeiros 10 dias úteis acarretava em más notas e diminuía a visibilidade da WP Home em relação a seus concorrentes.



A empresa de comércio eletrônico, como já dito, muito valoriza o relacionamento com os clientes. Para tal, os próprios sócios da empresa ficam responsáveis pelo esclarecimento de dúvidas e respostas às pessoas que adquiriram algum produto de sua loja virtual. Durante esses contatos notaram-se repetitivas dúvidas em relação a demora no envio dos produtos e nas emissões de notas fiscais, as quais são emitidas somente quando o produto chega para a WP.

Não demorou muito para se perceber que havia um *gap* de informação nos primeiros 10 dias úteis do ciclo do pedido. Isso ficou ainda mais evidente quando alguns dos marketplaces passaram a permitir que avaliações fossem feitas antes do recebimento dos produtos e muitos clientes classificam a empresa de forma ruim já na primeira semana após a compra.

A proporção de avaliações ruins figurava em 1 a cada 3 – ou seja, a cada três avaliações feitas pelos clientes, uma era ruim. Isso acarretou em sérios problemas de visibilidade da marca. Como a empresa estava em seus primeiros 3 meses de mercado, ela não possuía um grande volume de vendas e qualquer avaliação negativa representava uma drástica diminuição da média geral de notas.

### **3.3 Possibilidades de Melhoria**

Após a identificação do principal problema que acarretava num excesso de número de notas baixas nos marketplaces, iniciou-se a fase de planejamento para a melhoria do processo.

Algumas possibilidades foram levantadas. A primeira delas foi efetuar, por telefone, um contato com cada cliente logo após o momento da compra para explicar como seria todo o processo para que a entrega fosse consumada. Essa possibilidade foi prontamente descartada, pois assim que o volume de vendas aumentasse seria muito custoso contatar cada cliente que comprasse com a WP. Além dos custos com o próprio telefone, visto que as vendas ocorrem para todos o Brasil e as ligações para lugares muito distantes são caras, seria necessária a contratação de uma pessoa para efetuar um trabalho tão operacional e volumoso.

A segunda hipótese seria integrar os sistemas da fornecedora principal, da WP Home e da transportadora responsável pelos trâmites logísticos entre as duas. Essa possibilidade também foi descartada, pois a complexidade de tal integração e o nível

de maturidade de processos e sistemas necessário entre as três era muito alto. Além disso, também seria oneroso e delongado efetuar uma integração desse porte.

Por fim, a melhor oportunidade de melhoria ficou clara com o sistema *RFID*. Os três sócios da empresa possuíam conhecimento de como funcionava o sistema de etiquetas eletrônicas, fosse através de experiências profissionais ou pela própria faculdade. Após uma reunião entre a transportadora e a WP, ficou ainda mais claro que essa era a alternativa mais viável.

### **3.4 Esforço Coletivo**

Para acabar com o problema de falta de informação durante os trâmites logísticos dos 10 primeiros dias úteis, um esforço conjunto entre a WP, seu fornecedor e a transportadora responsável pela entrega dos pedidos foi efetuado. Todo esse processo e suas consequências foram acompanhados e serão explanados no decorrer deste trabalho em forma de estudo de caso.

### **3.5 Amadurecimento e Planejamento**

Quando a etiquetagem eletrônica surgiu como a principal ideia de melhoria para o *gap* de informação, uma reunião entre os gestores da WP Home e da transportadora foi efetuada. Nessa reunião, os responsáveis pela empresa logística informaram que já trabalhavam com esse tipo de etiquetagem, mas somente no gerenciamento de cargas volumosas que permaneciam no estoque de um mesmo armazém. Foi sugerido então que as etiquetas começassem a serem utilizadas nos momentos das coletas e entregas de produtos, sendo que a WP se comprometeu a arcar com os custos da implementação do novo processo.

Para isso, seria necessário a compra de etiquetas eletrônicas específicas que pudessem ser rastreadas pelo sistema da transportadora. Seria colocada uma etiqueta dentro da embalagem de um tapete quando ocorresse uma coleta nos armazéns da Corttex em Três Lagoas pelos próprios agentes de coleta. Assim que a carga com a etiqueta passasse por um centro de distribuição de encomendas da transportadora, o sistema seria atualizado com o local onde se encontraria a encomenda e o tempo estimado para entrega até a sede da empresa de Curitiba.

Como os custos das etiquetas não eram grandes – em torno de R\$ 300,00 – o modelo de etiquetagem foi implementado. A WP adquiriu as etiquetas, personalizou-as com sua marca para facilitar a identificação delas no momento em que fossem utilizadas e as enviou para a transportadora.

### **3.6 Implementação**

Para que o novo modelo funcionasse, alguns processos internos da WP Home também foram alterados. Foi estabelecido um elo de ligação entre os pedidos de compra dos clientes para a WP e os pedidos da WP para sua fornecedora, os quais são chamados de “PWP”.

Os pedidos de compra são inseridos numa planilha de Excel com número do pedido e valor de compra do produto desse pedido. Cada pedido é colocado em uma linha e lhe é atribuído um número de PWP. Somente a cada 8 pedidos de compra é alterado o número de PWP, numa contagem contínua. Ou seja, um mesmo PWP contempla 8 pedidos de compra. Depois de atingidos os 8 pedidos de compra, é enviado o PWP à Cortex para que ele possa ser faturado. Quando a Cortex efetua o faturamento, um número de nota fiscal é atribuído ao PWP e informado os encarregados da empresa curitibana por e-mail. Depois de emitida a nota fiscal, os produtos são separados fisicamente e disponibilizados para a transportadora coletá-los.

O sistema de monitoramento RFID que a transportadora utiliza possui um site online no qual foi configurado um acesso público e personalizado com as informações da WP Home. Para rastrear uma encomenda basta informar o número do CNPJ da WP e um número de nota fiscal.

Quando a Cortex agenda uma coleta com a transportadora e o destinatário é a WP Home, os encarregados da coleta levam consigo algumas etiquetas eletrônicas. Uma carga corresponde aos produtos de uma nota fiscal, que por sua vez corresponde à um PWP. Quando é efetuada uma coleta, é registrado na etiqueta o número da nota fiscal que está sendo coletada e é ativado o sistema de monitoramento. Conforme a carga vai se movimentando através das bases da transportadora, o sistema é atualizado. A figura 2 mostra a interface do sistema com as informações

disponibilizadas por ele, bem como onde é informado pela pessoa que o utiliza o CNPJ da WP e a nota fiscal que se deseja rastrear, no caso a “21.130”:

**Figura 2 – Sistema de Acompanhamento**

The screenshot shows a web interface for tracking orders. At the top, there are search filters: a dropdown for 'DESTINATÁRIO', a text input for 'CNPJ', a dropdown for 'Nota Fiscal' with the value '21.130' selected, and an orange 'Consultar' button. Below the filters is a table with the following data:

CT-E	COLETA	NF-E	DESTINATÁRIO	CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO
37.064	08/10/2018	21.130	WELL PLAYED COMERCIO VAREJISTA RUA DELEGADO LEOPOLDO BELCZAK 2589 CAPÃO DA IMBUÍA CURITIBA - PR	TRÊS LAGOAS

Below the table is a section titled 'PREVISÃO DE ENTREGA' with the date '24/10/2018' displayed.

Nesse ponto, o *gap* de informação está resolvido, resta informar aos clientes como rastrear seus pedidos. Para isso, foi elaborada uma mensagem padrão enviada para cada cliente após a efetuação de uma compra. Nela, todos os processos logísticos e de faturamento são informados, com a data prevista de entrega à WP Home e também ao próprio cliente, além do endereço eletrônico do site de rastreamento. É informado também a necessidade de o cliente aguardar a emissão das notas fiscais por parte da Cortex para que se inicie a possibilidade de rastreamento. Quando as notas fiscais são emitidas por ela, também é enviada uma mensagem automática ao cliente com o número de nota que corresponde a seu pedido e o CNPJ da WP Home. Nesse momento, toda a informação de rastreio está em posse do cliente.

A partir disso, cabe a cada cliente monitorar o andamento de seu pedido ou não. Atualmente muitos compradores no e-commerce já conhecem os processos e etapas que ocorrem e, com isso, apenas aguardam o pedido ser entregue. No entanto, como esse tipo de mercado ainda está em desenvolvimento no Brasil, muitos preferem acompanhar diariamente o fluxo do pedido. É para estes clientes que o sistema foi criado e os processos, acima descritos, foram instaurados.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A WP Home é uma empresa pequena e recebia em torno de 400 pedidos por mês. Não haviam indicadores antes dos novos processos funcionarem, mas estima-se que eram recebidas, por dia, em torno de 3 dúvidas de clientes relacionadas ao posicionamento de seus pedidos. Para cada um, era necessário acessar um sistema interno específico para acompanhamento de pedidos, localizar o número de cada cliente e informá-lo sobre o status. Era um grande transtorno e um espécie de retrabalho, algo que desgastava emocionalmente quem respondia e lhe tomava grande parte do tempo. Além disso, conforme já foi detalhado, as avaliações eram severamente afetadas com reclamações a respeito desse tópico.

Depois que o projeto foi finalizado e colocado em prática, sendo difundido para todos os marketplaces, logo na primeira semana notou-se grande diferença no número de contatos que o público efetua, fosse por e-mail, telefone ou chat interno nos marketplaces. Esse número caiu de em torno de 3 por dia para um a cada 2 dias. Após 30 dias da instalação do novo processo não houve uma avaliação negativa sequer sobre o status de um pedido. Com isso, logo houve uma melhora na média da avaliação da empresa e, por consequência, melhoria no posicionamento de cada anúncio dela.

### **4.1 Mensurando Resultados**

Depois de passados 45 dias da utilização do novo sistema de acompanhamento de pedidos diversas melhorias foram notadas. Uma das mais notáveis foi a média de avaliação da WP Home: antes da implementação ela rondava entre 3.5 e 3.7, depois ela subiu para 4.4 – um aumento de mais de 20%. Com isso, todos os concorrentes ficaram abaixo da média da WP, uma vez que nenhum ultrapassa 4.2 de média, o que garantiu a esta o melhor posicionamento dos anúncios nos marketplaces e a preferência de compra por parte do público.

Além disso, o número de clientes entrando em contato com a WP para saber o status de seus pedidos baixou para somente 1 por semana, o que garantia a tranquilidade dos sócios durante o trabalho e aumentou a produtividade de todos. Vale ressaltar que a produtividade é um elemento ainda mais impactante nessa empresa, uma vez que ela conta com somente 4 pessoas responsáveis por todo seu

funcionamento. Portanto, esse aumento de produtividade permitiu que cada um pudesse se dedicar à sua área específica, fosse ela a logística com os envios e entregas dos pedidos, o marketing com o desenvolvimento de campanhas publicitárias pela internet ou o financeiro com o controle de fluxo de caixa rotineiro da empresa.

O dado mais chamativo e mais importante foi o número de vendas. A empresa disparou de 400 para 550 pedidos de compra por mês – quase 40% de aumento. Por consequência as vendas também aumentaram: o faturamento mensal, que alternava entre 75 mil e 90 mil reais por mês chegou a 120 mil reais depois de 2 meses da implementação dos novos processos. Isso se deve ao melhor posicionamento dos anúncios e à maior eficiência no trabalho cotidiano do capital humano da empresa.

Por fim, outro ponto interessante foi o conteúdo das avaliações dos clientes. Muitos escreveram em suas avaliações o quanto se sentiam mais seguros com a compra por saberem onde se encontrava seu pedido praticamente em tempo real, sendo que alguns deixaram claro que se sentiam valorizados e respeitados por terem a simples possibilidade de rastrear seus produtos quando desejassem.

## **4.2 Modelo de Negócio depois**

Após todo o desenvolvimento e aplicação dos novos processos, podemos destacar através do CANVAS da Figura 3 abaixo as mudanças no modelo de negócios:

**Figura 3 – CANVAS depois**

PARCERIAS PRINCIPAIS	ATIVIDADES CHAVES	PROPOSTA DE VALOR	RELACIONAMENTO COM CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corttex</li> <li>• São Carlos</li> <li>• Transportadoras</li> <li>• Santista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas Online</li> <li>• Atendimento ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar pedidos dentro do prazo</li> <li>• Relação de parceria com Marketplaces</li> <li>• Relação de respeito com o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindes em pedidos com problemas</li> <li>• Comunicação simpática</li> <li>• Fornecimento de informações chave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tapetes</li> <li>• Cama, mesa e banho</li> </ul>
	<b>RECURSOS PRINCIPAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketplaces</li> <li>• Expertise</li> <li>• Software de acompanhamento de pedidos</li> </ul>		<b>CANAIS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketplace</li> <li>• Site</li> </ul>	
<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos</li> <li>• Integrações</li> <li>• Comissões de Marketplaces</li> </ul>		<b>FONTES DE RECEITAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas nos Marketplaces</li> <li>• Vendas no Site</li> </ul>		

É possível perceber que as transportadoras também possuem um papel de destaque em “Principais Parcerias”, uma vez que foi graças a uma delas que o projeto foi desenvolvido.

O relacionamento com o cliente também ganhou novos destaques, visto que, agora, é algo valorizado também como proposta de valor da empresa.

Por fim, o software utilizado é, agora, um dos recursos principais da WP Home em termos de modelo de negócio.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da etapa de resultados foi possível concluir a grande importância da geração de valor no ambiente e-commerce, principalmente ao longo da cadeia de suprimentos e com o compartilhamento de informação. Devido aos sistemas de avaliação estabelecidos pelos marketplaces, locais de suma importância para as vendas online, qualquer adendo ou diferenciação no relacionamento com o cliente

gera grande impacto nas vendas e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. O poder da avaliação tornou-se enorme e qualquer cliente insatisfeito pode significar grande perdas de oportunidades de venda. Além disso, por se tratar de um ambiente virtual, essa relação entre empresa e consumidor torna-se ainda mais difícil por não haver contato físico ou mesmo uma conversa real entre as partes.

O sistema de monitoramento de pedidos aproximou a WP Home de seus clientes e gerou grande valor à sua marca. A vantagem competitiva em relação aos concorrentes fica clara quando comparadas as médias de avaliação entre as empresas do segmento de tapeçaria nos ambientes marketplaces. Enquanto os concorrentes estagnaram e mantiveram as mesmas notas, a WP melhorou sua média e ultrapassou a todos, fato que garantiu grande exposição de sua marca e ganhou muitos clientes e, por consequência, muitas vendas.

Essa vantagem também acarretou numa gradativa diminuição no número de clientes insatisfeitos, chegando a quase nenhuma reclamação por semana. Com isso, além do já citado aumento nas vendas, a fidelização dos clientes foi aprimorada, o que aumenta o reconhecimento e a valorização de marca da empresa. Essa redução de reclamações também melhorou a produtividade das pessoas durante o trabalho, o que é ainda mais importante numa empresa de menor porte e precisa de altos níveis de eficiência e eficácia.

Fica evidente como o investimento e o esforço para gerar ativos intangíveis engrandece uma organização. Uma alteração que, de certa forma, é simples precisou de muitas discussões entre diferentes *stakeholders* responsáveis por várias etapas do processo. Graças a estas discussões as alternativas que haviam puderam ser analisadas sob diferentes aspectos e a que melhor se encaixava na necessidade da WP Home pôde ser escolhida. Além disso, as reuniões entre a varejista de artigo de tapeçaria e outras empresas que compõem seu rol de parceiros estreitou o relacionamento entre todos e contribui para que uma relação que antes parecia ser somente comercial pudesse se tornar uma relação de parceria.

Também é preciso ressaltar o quanto essa experiência contribuiu para o desenvolvimento profissional dos responsáveis pela WP. Além de todos os ganhos em avaliações, vendas e redução de carga de trabalho, essa melhoria serviu para desafiar os responsáveis por implementá-la e extrair o melhor deles, algo que também desenvolve a própria empresa.



Portanto, após o longo período de desenvolvimento, aplicação e monitoramento do projeto podemos concluir que a aplicação de forma adequada dos conceitos de geração de valor ao longo dos processos de venda de uma organização gera vantagem competitiva mesmo quando se trata de um comércio eletrônico.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca. 3ª ed.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ADRIENSEN, D. **Making sense of intellectual capital: Designing a method for the valuation of intangibles.** Butterworth-Heinemann, 2004.

BHARADWAJ, A. et al. **Digital business strategy:** toward a next generation of insights. MIS Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

CARNEIRO JÚNIOR, João Bosco Arbués. Uma investigação do relacionamento entre indicadores econômicos e financeiros e a criação de valor. 2006. 108f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CNI (Confederação Nacional da Indústria) **Indústria 4.0: novo desafio para a indústria brasileira,** 2016. Disponível em: < [http://www.portaldaindustria.com.br/relacoesdotrabalho/media/publicacao/chamadas/SondEspecial\\_Industria4.0\\_Abril2016.pdf](http://www.portaldaindustria.com.br/relacoesdotrabalho/media/publicacao/chamadas/SondEspecial_Industria4.0_Abril2016.pdf)>. Acesso em: 08 de abril, 2018.

EDIVINSON, L. **Longitude corporativa: Navegando pela economia do conhecimento.** Brooks, 2003.

FIRER, S.; WILLIAMS, S.M. **Intellectual capital and traditional measures of corporate performance.** Journal of intellectual capital, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG G. **Princípios de Marketing – 7ª ed.** RJ: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1995.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MÓSCA, Maria de Fátima Mota. Criação de valor, gestão de risco e as medidas de performance ajustadas ao risco. 2011. 98f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa.

SALVADOR, Mauricio. Gerente de E-commerce. 2013. São Paulo. Editora E-commerce School, 2013.

SMITH, Rob. ; SPEAKER, Mark. ; THOMPSON, Mark. **O Mais Completo Guia Sobre ECommerce** 1. ed. São Paulo: Futura, 2000.

TEECE, D.J. **Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets**. California management review, 1998.