

4 Estudo de Caso – Casa&Video

Este capítulo tem por objetivo principal apresentar a metodologia utilizada para nortear a pesquisa. No transcorrer dos estudos para a presente dissertação, a intenção de elaborar um estudo de caso está relacionada ao entendimento de que um estudo teórico pode ser engrandecido através da correlação prática.

Com este objetivo em mente, o processo de decisão da empresa para estudo foi realizado no sentido de obter alguma organização varejista que já estivesse atuando junto à Internet e também tivesse a experiência junto aos canais tradicionais, para fortalecer o aspecto comparativo do presente estudo. Desta forma, pode-se perceber que a escolha do caso não foi aleatória, mas sim, com base na contribuição que o caso poderia produzir. A empresa escolhida é representativa na sua área e um exemplo para o tema e para as questões de interesse deste trabalho.

4.1 Análise dos dados

A análise dos dados quantitativos foi realizada obedecendo aos três blocos temáticos: caracterização do ambiente analisado (www.casa&video.com.br). Apresentação e análise dos dados obtidos através da pesquisa do E-bit, análise dos resultados da pesquisa com o objetivo de propor um modelo de distribuição adequado às características da empresa utilizando as ferramentas dos conceitos de *city logistics*.

4.2 Resultados e Análises

O objetivo da pesquisa é examinar como a Casa&Video pode atender às expectativas de seus clientes e conseguir êxito no comércio virtual, bem como analisar a dinâmica que envolve a estratégia competitiva. Inicialmente, será apresentada, neste capítulo, uma introdução para caracterizar o ambiente da pesquisa, relatando o histórico da empresa virtual. Serão também analisados, neste capítulo, os dados obtidos da pesquisa de opinião da empresa E-bit.

4.2.1 Caracterização do ambiente da pesquisa

A Casa&Video é uma empresa que nasceu no Rio de Janeiro em 1988 com o compromisso de oferecer soluções aos consumidores, com excelentes produtos de grandes marcas, a preços muito competitivos. Oferecendo um amplo sortimento, muitas promoções e novidades, tornou-se um grande sucesso entre os clientes, e conta com mais de 70 lojas físicas, situadas nos principais *shoppings* e pontos comerciais nas cidades em que atua. Atualmente, opera em todo o país, atendendo clientes por meio da Internet ou através de tele vendas. Além das promoções e novidades diárias, a cada semana novos eventos temáticos são apresentados pela Internet; encartes e anúncios na TV e nos jornais trazem oportunidades muito apreciadas e produtos para tornar o dia a dia mais prático e agradável.

"Próxima, rápida e sempre com você". Esse é o lema da empresa, que tem como valores o profundo respeito ao ser humano, a melhoria contínua e a paixão pelos produtos que oferece.

O compromisso com a qualidade dos produtos que vende, a assertividade e imparcialidade das informações sobre as soluções que oferece, a segurança da compra, a agilidade da entrega e os excelentes preços, tornam a compra através do *site*, de tele vendas ou das lojas uma ótima opção para os consumidores de todo o Brasil.

4.2.2 Produtos oferecidos pelo *site* da Casa&Video

A Casa&Video opera quatro canais de vendas: o *site* Internet (www.casaevideo.com.br), o centro de tele vendas (21-4002-3535), vendas corporativas, e os quiosques-Internet nas lojas físicas, que oferecem cerca de 30 mil produtos de diversas categorias, como CDs, DVDs, brinquedos, esporte e lazer, cosméticos e perfumaria, bebês, utilidades domésticas, eletrodomésticos, cama, mesa e banho, eletrônicos, informática, telefones e celulares, relógios e óculos.

4.2.3 Características da distribuição

A estrutura de uma loja virtual possui um menor custo que aquela que suporta as atividades das lojas tradicionais: todo o processo comercial é automatizado e a empresa está constantemente trabalhando e investindo em melhorias e maior automatização do processo logístico, enquanto que as lojas convencionais necessitam contar com áreas fisicamente maiores, como pontos de venda. A Casa&Video.com ocupa um espaço menor, com linhas telefônicas, link com provedor, computadores e fax.

Para as lojas físicas toda a ineficiência logística que pode haver por trás, como entregar ou não um item, não faz muita diferença. Ou seja, no processo de distribuição e abastecimento das lojas, a falta de algumas unidades de um determinado produto não necessariamente acarretará na falta do produto nas gôndolas e sim no planejamento de dias de cobertura de estoque. Com uma eficiência em torno de 95%, o consumidor não percebe tanto, porque o sortimento de itens é tão grande que esse problema acaba sendo acobertado. Já no *e-commerce* é totalmente diferente, pois o consumidor quer o produto certo, no tempo certo. Além disso, ele também quer dados sobre o que está adquirindo e sobre cada etapa da compra.

4.2.4 Modelos de estoques

Para assegurar a satisfação do cliente cada fase do processo tem de caminhar em perfeita sintonia com as demais, evitando uma quebra de expectativa (quando você promete e não entrega).

Para isso, a empresa trabalha, basicamente, com três modelos de reabastecimento:

O primeiro é o estoque próprio, conectado diretamente com os fornecedores, que, através de um modelo matemático, um ERP - *Enterprise Resource Planning*, é um sistema corporativo próprio, se encarrega de gerenciar todo o processo, considerando várias lógicas, dependendo do departamento e do item solicitado. Esse modelo considera uma série de parâmetros para poder determinar o

funcionamento do sistema de reposição (*kanban*, estoque mínimo, máximo). Tudo varia de acordo com o departamento e com o índice de venda de cada um dos produtos.

O segundo modelo é o do *cross-docking* com os fornecedores. Por esse sistema, a Casa&Video tem acesso ao controle de estoque de um grupo de parceiros. À medida em que o cliente conclui o pedido, esta informação é transmitida para o fornecedor, que vai separar a mercadoria e entregá-la ao centro de distribuição. Quando esse produto chega, ele não entra em estoque, pois o sistema tem o controle de que ele já foi vendido. A mercadoria recebe então a identidade da Casa&Video, como embalagem, nota fiscal e todo o material promocional, seguindo depois para a entrega.

O terceiro modelo é baseado no acesso *on line* ao estoque das lojas. Com isso, quando uma mercadoria é anunciada no *site* e não está disponível no centro de distribuição, essa informação é transmitida automaticamente para as lojas, onde é feita uma reserva de estoque. Somente cinco lojas fazem parte desse sistema por possuírem estoques maiores e localização geográfica favorável.

Estabelecida a questão do estoque, cabe definir como funciona o sistema de compra na prática. O cliente seleciona os produtos que deseja comprar e estabelece a opção de pagamento (cartão de crédito ou boleto bancário) porém todo o processo começa efetivamente a valer a partir da data de aprovação.

Desta forma, a empresa mantém o controle de toda a malha de saída, todos os horários de despacho e coordena a operação com base nesses horários. Quando o pedido entra e é separado, ele entra na programação de saída e de distribuição junto aos outros similares, já separados por região e por transportadora. Isso tudo o sistema faz, trocando os arquivos com as empresas de *delivery*.

A Casa&Video não realiza envios parciais dos pedidos; ela só opera com entregas únicas, o que é uma maneira de otimizar o valor do frete para o consumidor final e ter um controle maior do que está sendo processado para cada cliente.

4.2.5 O pós-venda da Casa&Video

Um dos grandes desafios do comércio eletrônico é assegurar que todo esse cuidado com a entrega dos pedidos seja mantido no serviço de pós-venda, que tem de ser muito ágil e preciso. Se o cliente quiser fazer a troca de alguma mercadoria, ele deve encontrar a mesma facilidade com que fez a compra.

O índice de devolução da Casa&Video, segundo dados da empresa, varia de 1% a 2%. Esse índice muitas vezes está relacionado com o próprio serviço oferecido, daí a importância de manter todo o processo bem integrado e controlado passo a passo, o intuito de aprimorar ainda mais o sistema.

O cliente quer saber qual o ciclo do pedido, que é composto da etapa de aprovação, da disponibilidade e da entrega do produto. A soma desses três componentes pode-se obter com precisão o prazo máximo para que o cliente receba o pedido.

O perfil do consumidor da Internet é muito diferente do tradicional. Ele é muito mais exigente e não reluta em cobrar eficiência e qualidade. Para conhecer melhor seus hábitos de compra, a empresa está desenvolvendo um projeto de *database de marketing*, com o intuito de quantificar o índice de devoluções, saber quantas vezes o cliente comprou, por onde navegou e quais são as suas preferências, para poder fazer um trabalho mais direcionado e, conseqüentemente, aprimorar o sistema de venda da sua loja virtual.

Os resultados positivos que vêm sendo alcançados podem ser creditados à integração. Uma vez que todo o sistema tem de estar muito integrado, desde a loja virtual, que é onde é feita a venda, até o ERP, o WMS - *Warehouse Management System*, que é o gerenciador do estoque. É importante ainda estar bem conectado com os fornecedores e com as empresas de *delivery*. A integração é um fator primordial; porém, não é o único.

4.2.6 O marketing da Casa&Video

A Internet está gerando mudanças fundamentais em todos os aspectos do mercado consumidor, incluindo a experiência de venda, os processos da prestação de serviços ao cliente e, finalmente, o relacionamento entre empresa e o consumidor.

Uma das consequências do sucesso é o incremento na relação com o cliente: sugestões, reclamações, elogios. Os pontos são avaliados e incorporados pela Casa&Video, de forma a melhor atender ao consumidor e agregar valor nas transações virtuais. Um dos pontos mais questionados é a segurança das transações junto à Internet, sendo um dos principais fatores de rejeição por parte de alguns consumidores.

Neste sentido, a Casa&Video trabalha buscando tecnologias de segurança. Entretanto, ainda conta com o receio de alguns consumidores e, para atendê-los, existe a possibilidade de conexão através de diferentes meios, como já descrito, para quem não estiver seguro com a transação na Internet. Este estreitamento da relação com o consumidor também é um fator importante e serve de base para a montagem da *database* da organização. Estas informações são utilizadas no sentido de direcionar promoções, eventos, envios de cartões (Natal, aniversário, divulgação de promoções).

A divulgação do *site* da Casa&Video para o público é feita através de mídia *on line*, outros *sites* da Internet, nas lojas e também através de *marketing* direto, além da colocação de quiosques nas lojas, com o objetivo de promover a compra *on line*, trazer mais gente para Internet e divulgar o *site* da Casa&Video, servindo também como ponto para tirar dúvidas, etc.

Há grandes expectativas de que o comércio eletrônico seja mais consolidado quanto estratégias de CRM forem aplicadas com mais propriedade, e a Casa&Video vem personalizando o atendimento a seus clientes introduzindo um protocolo de ações de personalização que reconhece o cliente ao entrar no *site* e oferece ofertas de produtos customizadas por perfil e hábito de compra. Além

disso, está sendo estruturada uma série de ofertas baseadas em CRM1 e usando *e-mail, marketing* e outras ferramentas.

Pode-se observar, desta forma, que mercados altamente competitivos e informações abundantes colocarem o cliente no centro do universo dos negócios. Nesse novo ambiente, as empresas bem sucedidas são as que concentram o pensamento no cliente para identificar suas prioridades e desenvolver concepções de negócios coerentes com essas prioridades (SLYWOTSKY e MORRISON,1998).

Assim, a estratégia de sucesso na Internet deve ser baseada na liderança do relacionamento com o cliente, onde confiança e lealdade passam a ser itens fundamentais para o estabelecimento de um negócio lucrativo. Nesse contexto, o importante é adequar a oferta à necessidade específica de cada consumidor. E são esses os conceitos que vão suportar o sucesso de uma empresa de comércio eletrônico, ou seja, é necessário descobrir a melhor forma de trazer o cliente para o foco estratégico da empresa.

4.2.7 Aspectos Organizacionais

De acordo com SEYBOLD (1998), empresas que medem a lucratividade dos clientes e se organizam para reter clientes têm uma vantagem estratégica. Em um futuro muito próximo, os clientes esperam ser reconhecidos e esperam receber o que eles precisam. Dentro de alguns anos, empresas que identificam e apóiam os clientes serão a regra. Empresas que vendem famílias de produtos para clientes anônimos serão estranguladas para se manter lucrativas.

Conectando as teorias sobre estratégia e comércio eletrônico, pode-se observar a existência de uma série de pontos comuns que passam a ser mandatórios no desenho estratégico das empresas de sucesso de comércio eletrônico. Com isso, é possível estabelecer os princípios estratégicos nos quais o trabalho com “foco no cliente” nas empresas de comércio eletrônico de varejo devem se apoiar.

Os clientes da Casa&Video são predominantemente das classes A e B e em menor proporção da classe C. São periodicamente realizadas estatísticas sobre os produtos mais procurados no *site*, porém a empresa não pode divulgar estes dados. A pesquisa de satisfação do cliente é realizada utilizando os serviços do *site* de pesquisa E-bit (<http://www.ebit.com.br>).

A empresa cobra o custo de frete embutido na taxa de entrega de seus produtos, o que é um repasse do custo das transportadoras. O cálculo é realizado considerando volume, peso, localidade, etc. São ainda oferecidos descontos ou gratuidade na taxa de entrega para compras de maior número de itens ou valor.

O tempo de entrega é estabelecido com base no destino da mercadoria e no tempo de processamento interno do pedido. Os tipos de modais de transporte utilizados para a distribuição das mercadorias são o rodoviário e o aéreo.

As entregas das mercadorias são monitoradas ou rastreadas por acompanhamento *on-line* com as transportadoras. A própria empresa é responsável pela distribuição das mercadorias. O maior desafio para a empresa está na distribuição das mercadorias, no controle e na garantia de qualidade das transportadoras, além da adequação do nível de serviço (tempo de entrega e custo) à expectativa do cliente.

Nos casos de devolução ou troca de mercadorias, a comunicação entre a empresa e o consumidor é realizada através de formulário próprio, telefone ou *e-mail*. A empresa possui ainda o *Customer Service* (serviço ao cliente), que funciona de segunda a sábado e atende às reclamações e reivindicações dos clientes. O principal motivo de contato feito pelo e-consumidor é para ter informações e tirar dúvidas sobre produtos. Quanto às transações financeiras virtuais, o volume de fraude é mínimo, mas, quando há, o ônus fica para a companhia, e nenhum caso é repassado ao cliente.

4.2.8 Segurança

Em relação aos desafios a serem superados, primeiramente, podem ser destacados os problemas em relação à privacidade do comprador. Essa é uma questão

extremamente delicada, uma vez que, para a empresa, é muito importante um cadastro aprofundado do cliente, para formar o perfil dos compradores, e a empresa poder, posteriormente, oferecer-lhes produtos de acordo com sua linha de consumo.

Para BASTOS e MARTINS (1989, p. 61), "a evolução tecnológica torna possível uma devassa da vida íntima das pessoas, insuspeitadas pelas primeiras declarações de direitos." A exposição desses dados em um ambiente de acesso ilimitado e com comprometimentos de segurança pode prejudicar o comprador, revelando intimidades e o colocando em situações delicadas.

FINGAR et al (2000) tratam sobre a importância de se obter estas informações do consumidor como *one-to-one marketing*, ou seja, a empresa deve se preocupar em personalizar as informações, proporcionando ao comprador informações relevantes ligadas às suas necessidades e desejos individuais, e adequando os produtos ofertados ao seu perfil. Entretanto, o sigilo no trato das informações prestadas pelos compradores deve ser fator de primordial importância, e deve ser tratado pelas empresas como prioridade de segurança.

Quanto à segurança de pagamentos *on line*, este talvez seja hoje, no Brasil, um dos principais problemas para o *e-commerce*. O consumidor brasileiro ainda evita expor seu número de cartão de crédito em um ambiente de rede, e poderá levar algum tempo até que este se acostume e confie no processo. A inserção dos bancos na Internet vem quebrando um pouco este paradigma, onde a facilidade das transações eletrônicas e a divulgação de quão seguros são os processamentos fazem com que os clientes acreditem no processo e tenham confiança para operacionalizá-lo.

Outro fator interessante é o tratamento que vem sendo dado pelas empresas que estão conectadas de privilegiar e simplificar o uso do ambiente eletrônico para pagamento de serviços, facilitando inclusive sua operacionalização. Isto é confirmado por KOSIUR (1997, p.36) quando nos diz que "muito dos procedimentos para manuseio de pagamentos são similares aos utilizados nos

pontos de vendas nos *toll-free call center*. A principal diferença é que tudo passa a ser feito pela Internet, na casa do comprador.

4.2.9 Quiosques Internet nas lojas físicas

A Casa&Video tem *stands* com computadores de acesso ao site instalados em algumas lojas do Rio de Janeiro. A loja virtual vem complementar a gama de produtos das Lojas físicas para os seus clientes. Em cada uma das 26 lojas, selecionadas, há um computador em que o comprador pode realizar suas compras com toda a agilidade da Internet. Também encontra um *showroom* com vários produtos expostos, como por exemplo, TV, *mini system*, microondas, DVD *Player* e telefone celular.

A loja virtual tem a vantagem de disponibilizar um sortimento maior de produtos para o consumidor. É também uma ótima opção para compras de produtos grandes ou pesados, difíceis de transportar, ou compra de um grande número de mercadorias. O cliente que não possui computador pode utilizar o serviço, nos quiosques das lojas, e contar com a comodidade de comprar pela Internet.

A falta de acesso imediato ao produto possibilita um prejuízo no processo de venda, uma vez que esta desvantagem leva o consumidor a dúvidas no momento da compra, privilegiando, muitas vezes, a comercialização na loja real. Talvez por tradição ou mesmo por necessidade de experimentar o produto, o consumidor às vezes prefere ir a loja examiná-lo em mãos, em vez de visualizá-lo em uma tela e temer que ele não seja exatamente o que pretende receber.

A Casa&Video iniciou a instalação dos *stands* em novembro de 2004. Hoje, são 26 lojas com canais de distribuição, aproximadamente um terço de toda a rede.

A Casa&Video encerrou 2007 com uma das mais abrangentes operações de comércio eletrônico do mercado brasileiro, com uma ampla seleção de produtos em estoque e um sistema de logística de última geração. A companhia fortaleceu a sua posição no comércio eletrônico, colocando-se entre as cinco principais empresas da Internet no Brasil, de acordo com *ranking* do E-bit.

Durante o quarto trimestre de 2007, conquistou mais de 77 mil novos clientes, alterando o total acumulado de clientes em 2006 para 375 mil, um aumento significativo da base de clientes cadastrados da empresa inferior a um mil no final de 2002.

O *site* de compras alcançou desempenho destacado nas festas de Natal, apresentando um índice de acerto na entrega dos pedidos superior a 98%. A eficiente plataforma de logística permitiu efetuar entregas garantidas e a devolução do valor da compra ao cliente que não recebesse seu pedido dentro do prazo estipulado. No Rio de Janeiro, por exemplo, os pedidos aprovados até as 20h do dia 23 de dezembro de 2007 receberam garantia de entrega até às 20h de 24 de dezembro.

As vendas brutas acumuladas até dezembro de 2007 alcançaram R\$ 80,8 milhões, volume 3,2 vezes maior que os R\$ 25,2 milhões registrados no exercício anterior, quando a empresa consolidava sua operação em nível nacional. O lucro bruto acumulado até dezembro foi de R\$ 13,4 milhões ou 21,4% da venda líquida.

4.3 Análise Quantitativa

A implementação de operações no ambiente virtual impõe uma série de desafios técnicos e gerenciais para as empresas. O primeiro desafio está na identificação clara dos mecanismos de satisfação e no perfil do consumidor neste novo ambiente.

Os desafios do comércio eletrônico devem ser superados com contínua análise de situação da empresa, desenvolvendo áreas e processos que se julguem necessários, por isso a importância dada paralelamente à gestão da informação e à gestão da tecnologia. Sem uma, a outra é insuficiente, por isso se completam e devem andar juntas. Uma vez neste ambiente, a única relação com os consumidores que se manterá no tempo será aquela que for redesenhada a cada contato com o cliente. Baseado nestes fatos a Casa&Video possui uma preocupação em monitorar e

conhecer as tendências dos consumidores *on time*, que possui diversas características diferentes dos consumidores tradicionais das lojas físicas.

A fim de identificar essas características e as mutações dos hábitos de consumo, a Casa&Video utiliza *sites* especializados em pesquisas com o consumidor, como o E-bit, acatando sugestões e críticas de consumidores como forma de melhorar a qualidade do atendimento.

4.3.1 Resultado da Pesquisa E-bit

As figuras aqui apresentadas representam os dados retirados da pesquisa de mercado com a opinião de clientes da Casa&Video no período de janeiro a dezembro de 2007.

A conexão entre os clientes da Casa&Video e a E-bit é feita, principalmente, por meio de e-mails. O cliente tem seu e-mail cadastrado no ato da compra e recebe uma mensagem convidando-o a responder um questionário. O *site* www.ebit.com.br oferece prêmios e brindes aos clientes por meio de sorteios.

A análise dos resultados dos 13.812 questionários da pesquisa de mercado do E-bit, com clientes que realizaram compras no *site* www.casaevideo.com.br, estão divididos em dois grupos: Compra(10441 questionários) e Entrega (3371 questionários).

A Tabela 4 fornece o número de clientes que responderam o questionário do E-Bit, sendo que cada questionário é formado por uma seleção aleatória das perguntas. Os consumidores da primeira pesquisa responderam questões relacionadas à compra e os consumidores da segunda pesquisa responderam questões relacionadas á entrega. Em ambos os questionários o consumidor atribui grau de 0 a 5 como resposta.

Tabela 4 – Número de clientes que responderam ao questionário

Amostra - Número de clientes que responderam ao questionário												
	jan/07	fev/07	mar/07	abr/07	mai/07	jun/07	jul/07	ago/07	set/07	out/07	nov/07	dez/07
Consumidores primeira pesquisa	529	493	588	400	565	816	665	962	1207	1274	1287	1655
Consumidores segunda pesquisa	191	137	214	110	176	302	197	319	389	375	388	573

As cinco dimensões da compra avaliadas são:

- Facilidade de compra
- Seleção de produtos
- Informação sobre os produtos
- Preços
- Navegação

As cinco dimensões da entrega avaliadas são:

- Entrega no prazo
- Qualidade dos produtos
- Qualidade do atendimento a clientes
- Política de privacidade
- Manuseio e envio dos produtos

Na Figura 5 encontram-se os resultados formados pela média aritmética das respostas relativas às cinco dimensões de serviço da compra. Observasse os dados referentes ao mês de junho um desvio de comportamento dos resultados. Isso se deve a mudanças que a empresa realizou no *site*, a adaptação do novo sistema gerou uma insatisfação pontual no período da implantação. A reação da empresa foi ações de marketing, com lançamentos de promoções, como podemos ver uma

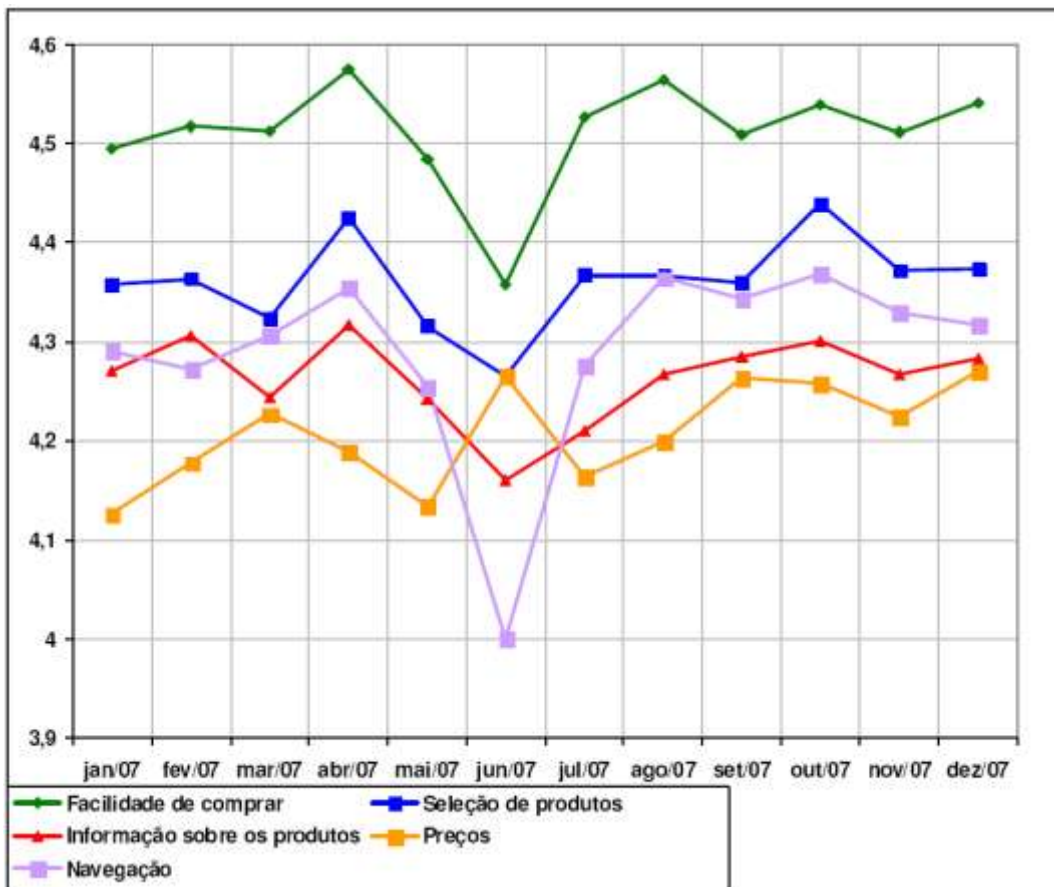


Figura 5 – Experiência de Compra

Na Figura 6, encontra-se a média aritmética das respostas dos questionários respondidos referentes às questões das dimensões de serviço. Observa-se que no mês de março houve mudanças na empresa referente às empresas que prestam serviço de transporte. Com a saída de um determinado *pool* de prestadores de serviço de transporte, houve a necessidade de contratações de novos prestadores de serviço de entrega. Essa mudança impactou diretamente no cumprimento dos prazos de entrega dos pedidos, resultando em insatisfação do cliente quanto ao prazo de entrega dos pedidos. Como podemos ver nos itens, entrega no prazo e consequentemente, qualidade do atendimento ao cliente, uma vez que a empresa não tinha uma solução imediata para oferecer aos clientes.

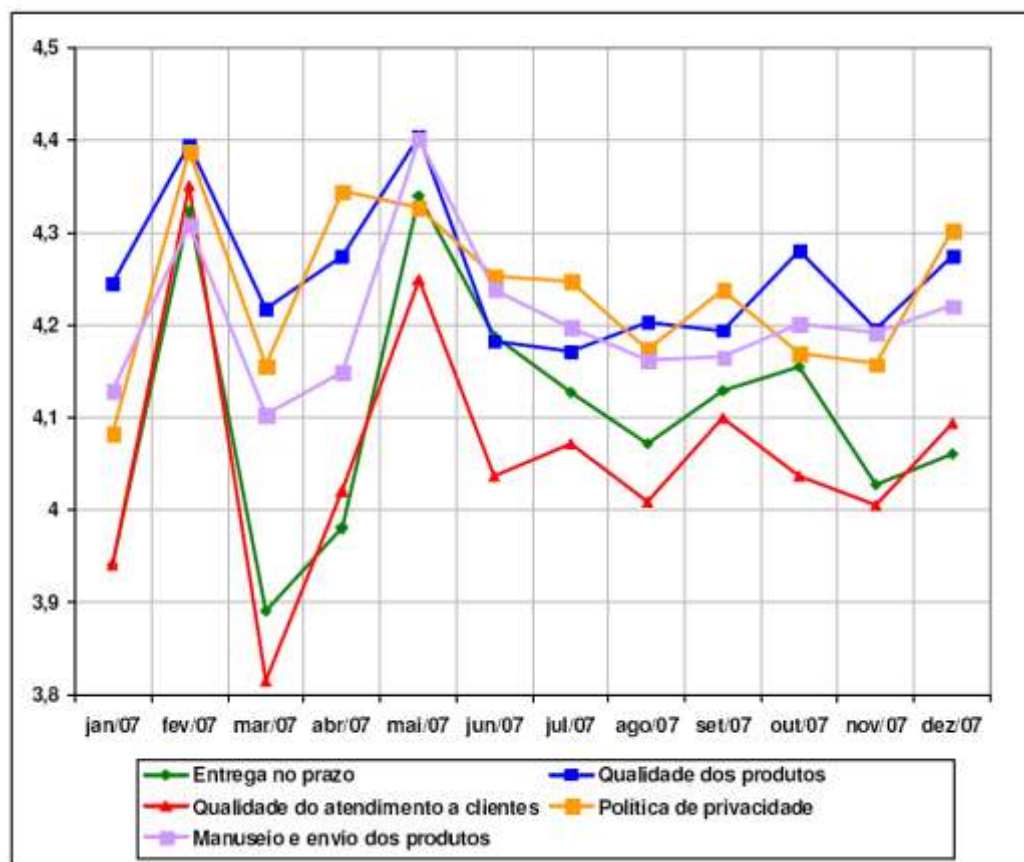


Figura 6 – Experiência de Entrega

Para analisar os resultados apresentados, podemos representar as dez dimensões de serviço com as suas respectivas médias das notas atribuídas nas respostas dos questionários, o que permite fazer um comparativo dos serviços considerados como pontos fortes e fracos da Casa&Video no período em questão. Esta análise é feita através da Figura 7.

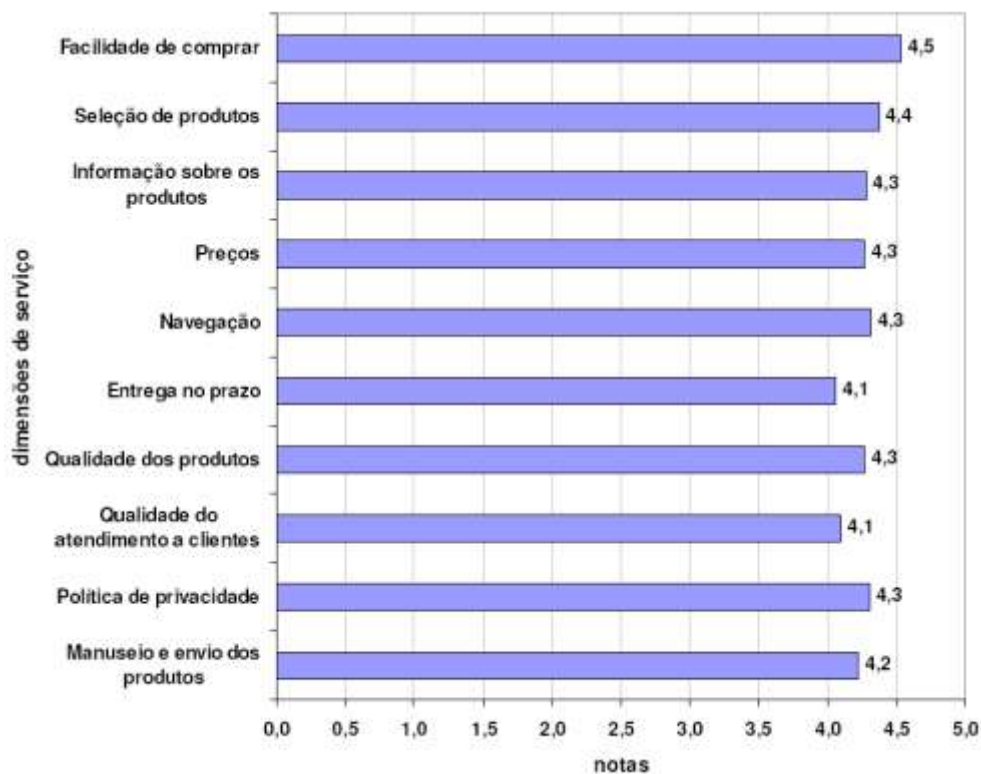


Figura 7 – Comparativo das 10 dimensões de serviço.

Os dois itens com piores desempenhos, Entrega no prazo e Qualidade do atendimento ao cliente, receberam uma segunda análise para comparar o desempenho da Casa&Video com as empresas concorrentes do mercado. Sessenta por cento dos clientes da amostra foram selecionados para responder o tipo de satisfação quanto ao item em questão. Os dados da figura 8 são referentes ao total da amostra pesquisa no exercício de 2007.

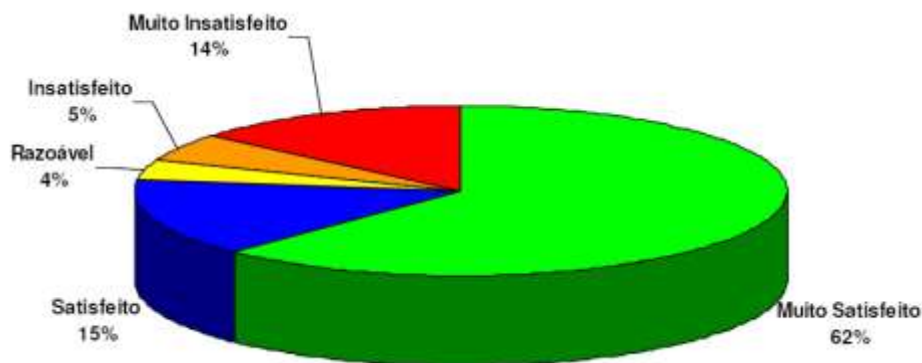


Figura 8 – Entrega no Prazo

A Figura 9 mostra a comparação entre o desempenho da Casa&Video com as demais lojas do mercado que atuam no mesmo seguimento. A amostra selecionada para comparação foram os clientes que responderam o questionário em sua totalidade. A empresa E-Bit denomina bitConsumidor as empresas que fazem parte desse banco de dados.

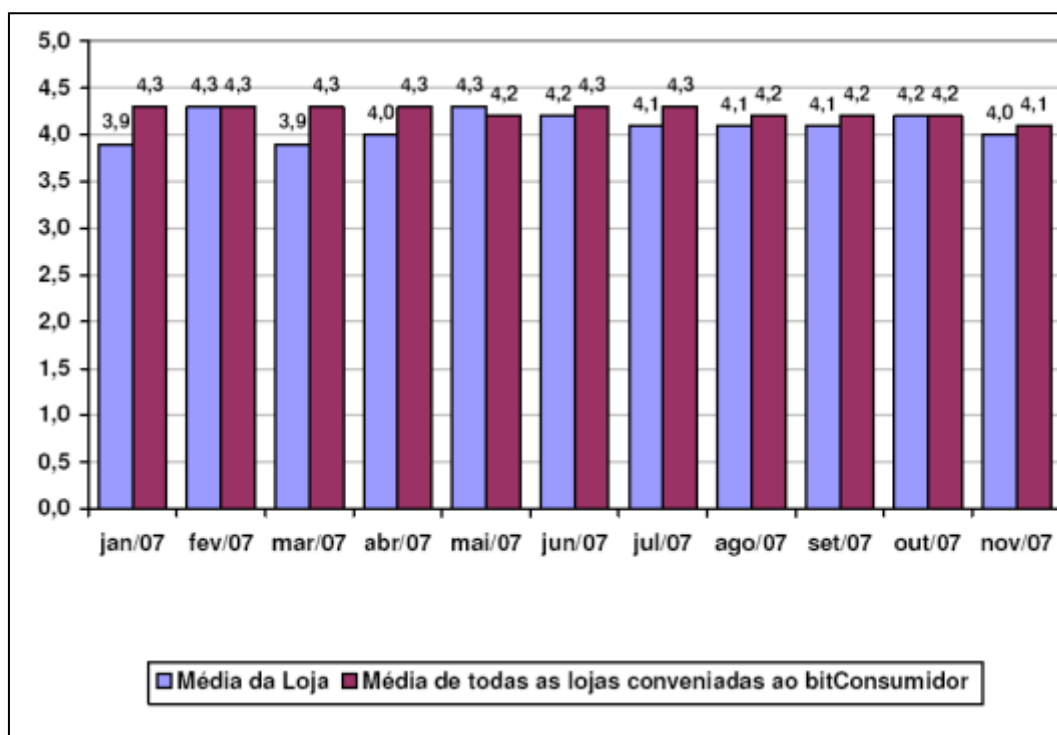


Figura 9 – Evolução da Entrega no prazo

Na Figura 10, observação os dados das respostas de 60% dos clientes selecionados dentro da amostra para responder o grau de satisfação quanto à qualidade do atendimento ao cliente.

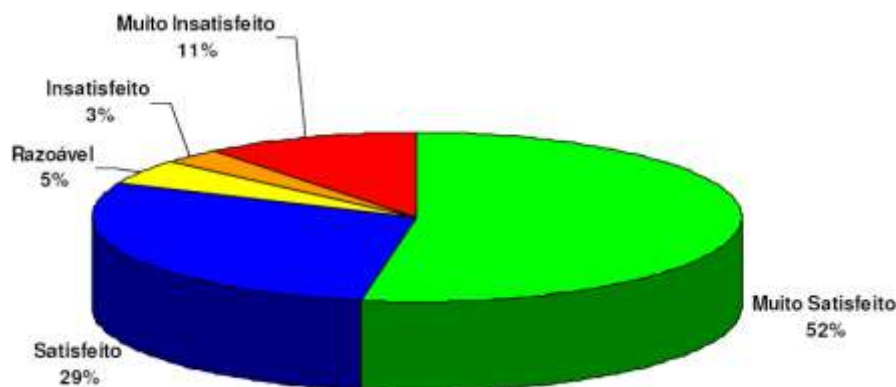


Figura 10 – Qualidade no atendimento ao cliente.

A Figura 11 mostra a comparação entre o desempenho da Casa&Video com as demais lojas do mercado que atuam no mesmo seguimento no quesito qualidade de atendimento ao cliente. A amostra selecionada para comparação foram os clientes que responderam o questionário em sua totalidade.

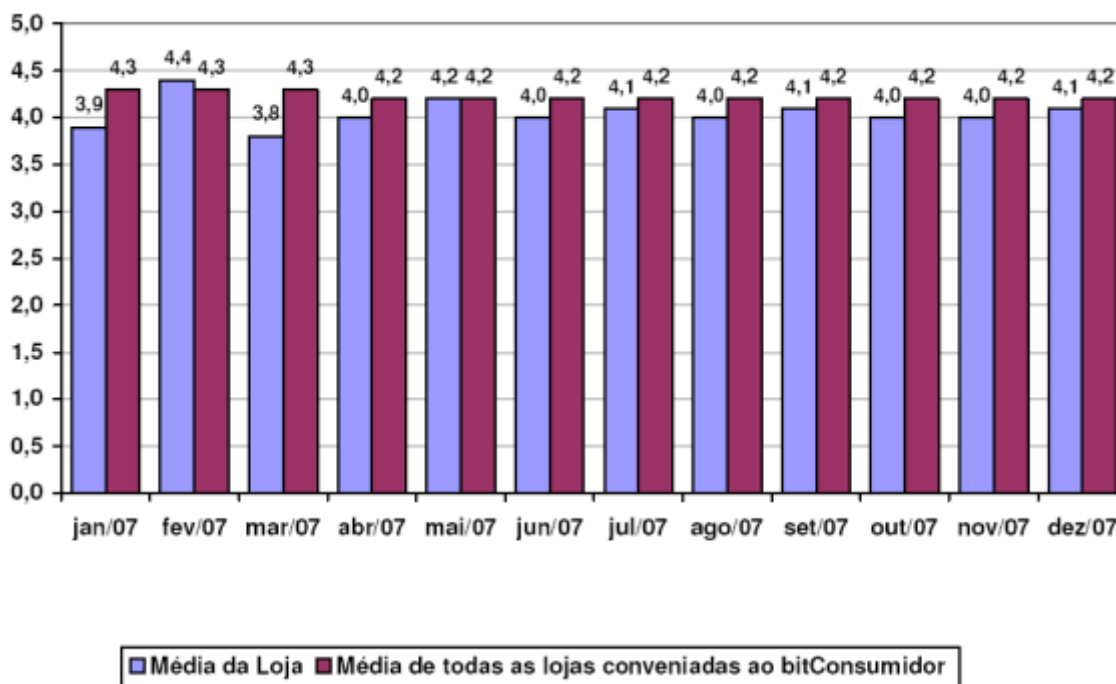


Figura 11 – Evolução da qualidade de atendimento a clientes

Comparando os dois serviços, podemos ver que o quesito Entrega no prazo possui 77% dos clientes fazendo parte dos grupos satisfeito ou muito satisfeito. Para o quesito Qualidade de atendimento a clientes, esse grau de satisfação aumenta para 81% dos clientes fazendo parte dos grupos satisfeito ou muito satisfeito.

Outro fator que prioriza a melhora da Entrega frente à Qualidade de atendimento a clientes é o número do conjunto muito insatisfeito, que foi de 14% no quesito Entrega e 11% para Qualidade de atendimento a clientes.

Os dados da pesquisa de opinião nos mostram a necessidade de melhorar o nível de serviço da entrega da Casa&Vídeo.

Um dos grandes desafios das organizações, principalmente quando se fala em organizações virtuais atuantes no comércio eletrônico, é a questão da distribuição, desafio este que se destaca pela complexidade de ações geradas pela cadeia produtiva, onde embalagem, armazenagem, transporte interno, e entrega no estabelecimento do comprador ou nos pontos determinados por este, são setores preocupantes para a movimentação das mercadorias.

Quando falamos em comércio eletrônico, estamos prevendo uma distribuição em nível nacional, pois a rede de comercialização eletrônica, inclusive a Internet, tem acesso global; assim sendo, a "loja" tem de estar preparada para o atendimento que cobre toda a rede de CEP do território nacional. O *site* não aceita pedidos com endereços de entrega fora do território nacional por restrições tributáveis.

A confiabilidade nos prazos de entrega, ingrediente da logística, tem causado frustrações aos consumidores e em uma pesquisa do E-Bit de 2008, constatou-se que 20,6% dos entrevistados consumidores de produtos, via Internet, se mostraram insatisfeitos com as compras através da Internet devido à demora na entrega dos produtos.

A Figura 12 apresenta o *status* da entrega considerando os dados de 2007. Podemos observar o nível de serviço de 78% dos pedidos entregues completos e no prazo prometido no momento da compra.

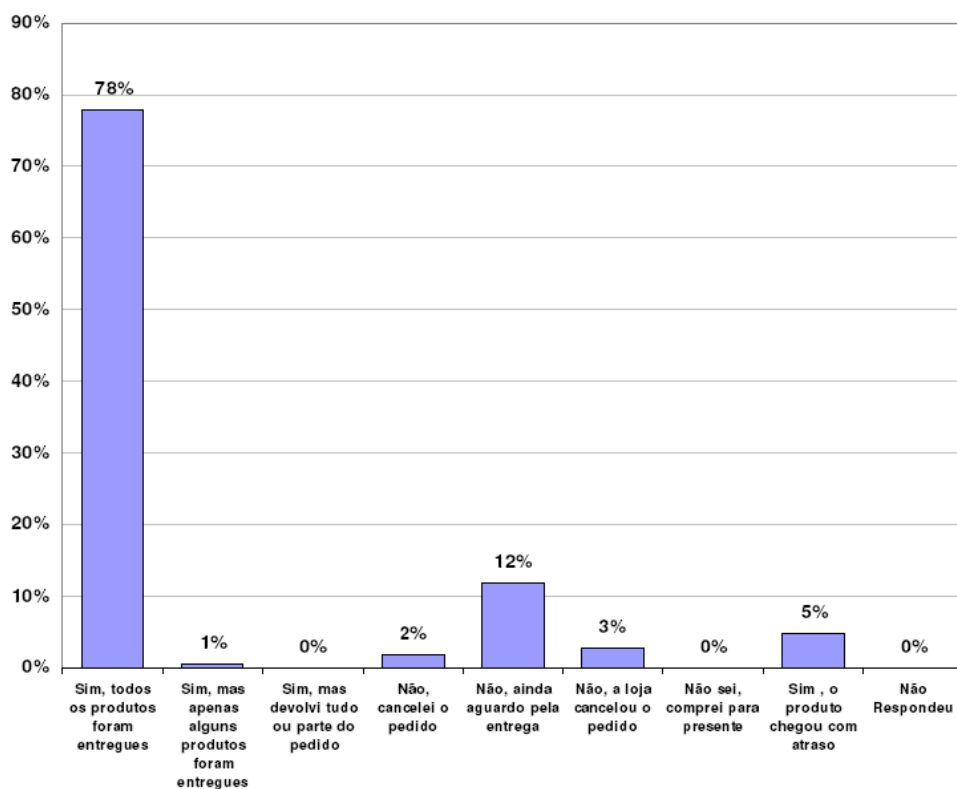


Figura 12 – Status da entrega

12% dos clientes que no momento da pesquisa, ainda não tinham os pedidos entregues, e 5% responderam que receberam os produtos com atraso. Percebe-se que 17% dos pedidos precisam de uma ação corretiva. Essa ação visa atender à expectativa do cliente a fim de aumentar a satisfação e reter os clientes.

Reter os clientes do *site* é uma tarefa muito árdua de se fazer, uma vez que, usualmente, os usuários acessam diversos *sites* para pesquisar e fazer suas compras. O *site* que, por histórico de mercado, oferece as melhores avaliações possui a preferência dos clientes, segundo o E-bit.

O resultado da fidelização dos clientes da Casa&Video é apresentado na Figura 13, os dados consideram os doze meses de 2007.

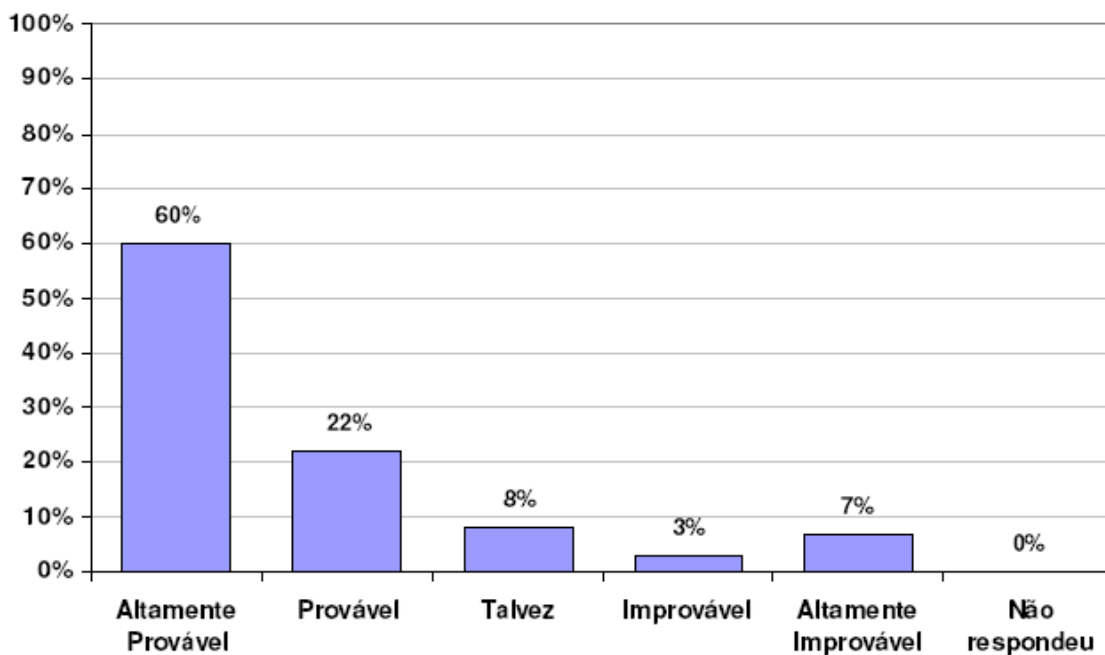


Figura 13 – Probabilidade de voltar a comprar na www.casaevideo.com.br

A Figura 14 apresenta a soma dos percentuais das respostas “provável” e “altamente provável” em cada mês. Pode-se observar que a empresa alcançou uma estabilidade de desempenho desse indicador.

No próximo capítulo é feita a apresentação do estudo de um modelo de distribuição a fim de reduzir os atrasos nas entregas. A partir dos dados obtidos através da pesquisa de mercado, pode-se concluir que para alavancar a fidelização dos clientes é necessário aumentar o grau de satisfação em relação à entrega dos pedidos.

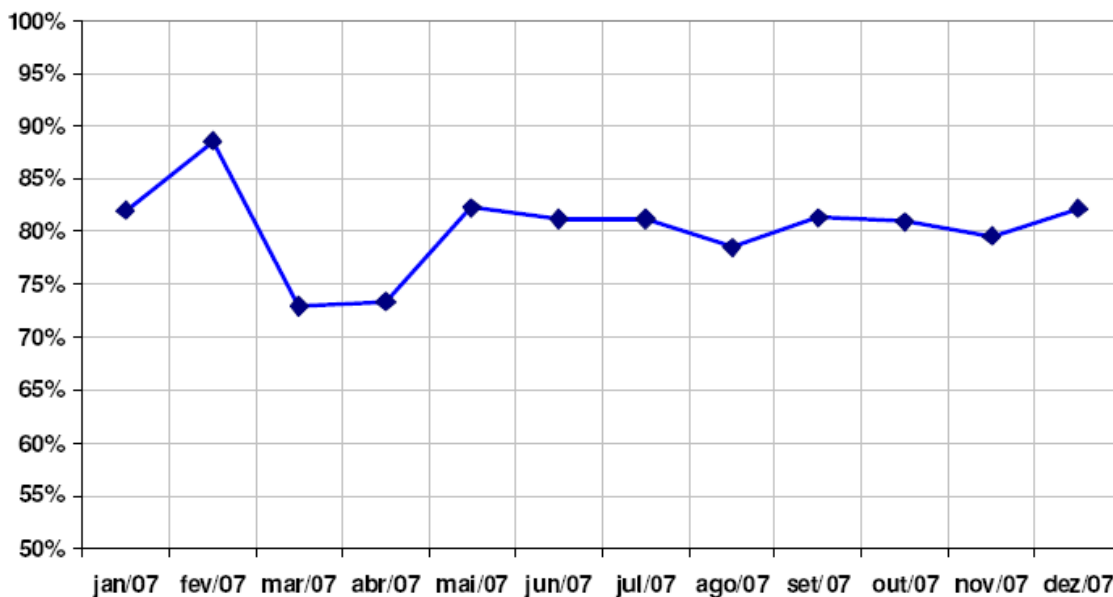


Figura 14 – Soma das respostas: “Provável” e “Altamente provável”

4.4. Modelo de Distribuição

A logística tem papel fundamental no sucesso da empresa. Qual cliente quer comprar alguns produtos e não receber? Ou receber semanas depois da compra? Nenhum. Por isso, a logística é um fator importante de sucesso e retenção de clientes em um *site* de comércio eletrônico.

Combinar estoque com entrega tem sido um novo desafio, surgido a partir do crescimento do comércio eletrônico. Além disso, deve ser dada atenção especial à sua gestão, caso não se queira perder a fidelidade conquistada dos clientes.

As empresas, depois de incorporar os avanços da informática e sofrer pressões de custos, voltam sua atenção à organização logística, que passou a ter um papel estratégico importante, em termos competitivos. Se em décadas anteriores existia uma série de atividades fragmentadas, que cuidavam de levar o produto até seu mercado, a tendência atual é a especialidade e a máxima coordenação. No contexto macroeconômico as organizações estão estreitando os mercados e integrando toda a cadeia de suprimento, dentro e fora da organização. O processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS), considerado um processo amplo de gestão empresarial, torna-se vital para a sobrevivência, transformando a

informação em um elemento decisivo na manutenção e futuro de uma organização.

Pode-se dizer que, à medida em que as empresas integram seus esforços para oferecer aos clientes mais do que a entrega da mercadoria no local e no prazo certo, estas empresas estão procurando realizar o GCS que, em linhas gerais, pode ser resumido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção, de forma sincronizada, visando reduzir custos, aumentar a qualidade, proporcionar uma maior velocidade de distribuição, minimizar ciclos, e maximizar o valor percebido pelo cliente final, ganhando sua confiabilidade.

A possibilidade de concentrar os produtos em centros de distribuição traz maior agilidade e controle ao processo de distribuição, como redução do custo de controle do inventário e reposição de estoque com menor *lead time*, buscando sempre a excelência neste que é o maior gargalo em uma comercialização virtual.

Segundo dados da empresa, mais de 80% dos clientes da www.casaevideo.com são da cidade do Rio de Janeiro. Outro dado importante é em relação às características dos pedidos. Em 65% dos casos, é pedido somente um item, e 75% dos pedidos são de itens em promoção. Isso se deve ao fato de o consumidor que faz suas compras via Internet ter a possibilidade de pesquisar preço entre os concorrentes. Em relação à concentração de clientes na região metropolitana do Rio de Janeiro, deve-se ao fato de a Casa&Video praticar menor custo de frete para essa região, em função de a localização do centro de distribuição ser no Rio de Janeiro. Além disso, pelo mesmo motivo, o fator prazo de entrega é mais curto para o Rio de Janeiro. Com isso, vemos a necessidade de propor um modelo de entrega diferenciado para atender às necessidades especificadas.

Após a confirmação do pagamento, o *status* de um pedido muda para “aprovado” e, em um intervalo de no máximo seis horas, este pedido estará embalado, aguardando ser retirado pela transportadora. Desse modo, as etapas que incluem separação, conferência, embalagem e faturamento não são as operações responsáveis pelo atraso da entrega dos pedidos. Identificamos, então, na etapa de

transporte, os problemas responsáveis pelos resultados apontados na pesquisa de opinião do E-bit.

O atual processo de distribuição apresenta um único centro de distribuição (CD) para atender a todas as regiões e todos os tipos de pedidos, além de atender às lojas físicas.

A Figura 15, um modelo de distribuição realizado a partir de um único centro de distribuição (CD). A partir de uma central o abastecimento das lojas e os produtos vendidos pela Internet possuem a mesma origem.

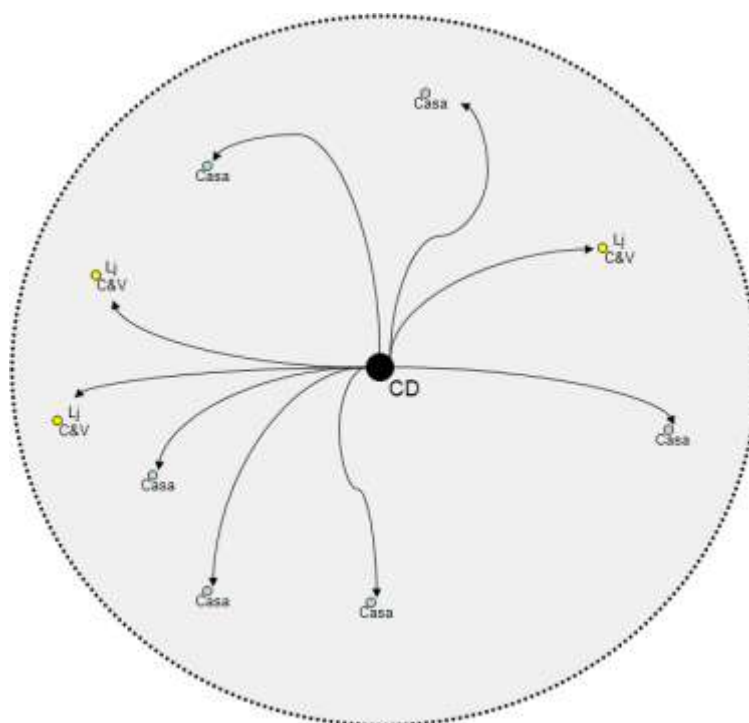


Figura 15 – Modelo de distribuição com um único CD

Para criar um modelo flexível que se ajuste com facilidade e velocidade às necessidades do negócio e do cliente, é necessário descentralizar a distribuição, criando Pontos Avançados de Entrega (PAE). Esses pontos seriam pequenos estoques em áreas estratégicas, alinhadas à concentração das áreas dos pedidos. Com isso, teríamos três canais de distribuição: CD, PAE e o *cross-docking*, que foi apresentado anteriormente. Porém, para esses produtos de baixo giro de venda, que hoje a empresa adota, o sistema de *cross-docking* precisa evoluir com as

parcerias criadas, e esses pedidos deveriam sair diretamente do fornecedor para o cliente, a fim de reduzir o *lead time* do pedido e os custos de transporte.

O modelo de entrega PAE seriam pequenos depósitos com estoque estratégico de produtos de baixo volume, giro de médio a alto e promoções pontuais. A distribuição deveria ser feita em pequenos transportes para facilitar o deslocamento dentro da zona urbana, permitindo o estacionamento para descarga. Ou seja, esse modelo está de acordo com os conceitos de *city logistics* apresentados.

A Figura 16 mostra um modelo de distribuição baseado nos elementos da movimentação de carga dentro de uma cidade (TANIGUCHI *et al* 2001).

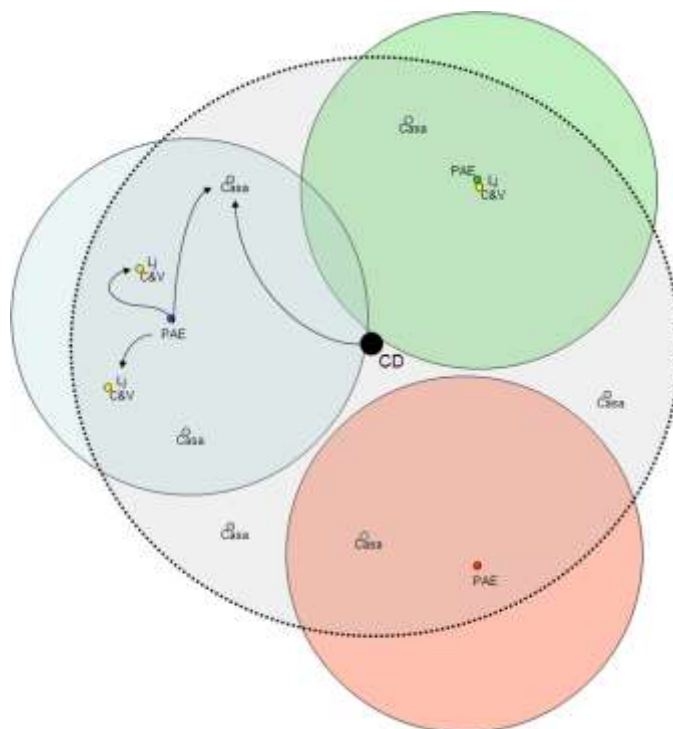


Figura 16 – Modelo de distribuição composto de CD e PAE

As principais características de cada um desses modelos estão apresentadas na Tabela 5. Por esta Tabela 5, percebe-se as principais diferenças entre os três modelos de distribuição mencionados. Fornecedor, modelo de distribuição *cross docking*; centro de distribuição (CD), modelo de distribuição adotado pela Casa&Video e os Pontos Avançados de Entrega (PAE), modelo proposto segundo as definições de *city logistics*.

Tabela 5: Relação e comparação entre os processos de distribuição

	Fornecedor	CD	PAE
Produtos em se aplica	Sem saldo na empresa	Padrão	Onde a agilidade na entrega é um diferencial estratégico
Giro	Muito baixo	Nacional: Baixo e médio Local: Baixo	Médio
Formato usual do mercado	Sim	Sim	Não
Abrangência	Nacional	Nacional	Local
Frete	Controle centralizado e a gestão e operação dependem da negociação com o fornecedor.	Gestão, operação e controle centralizados	Gestão e controles centralizados com operação descentralizada
Frota	Não padronizado	Caminhões e Furgões Leves	Veículos Leves
Modelo	Compartilhado -	Híbrido-compartilhado e dedicado	Dedicado
Frequência de expedição	De acordo com a venda	Uma vez ao dia	Várias vezes ao dia
Prazos	Longo. Aderente a produtos com baixíssimo giro e alto valor agregado Ex.: Rio 7 dias	E-commerce padrão Ex.: Rio 1 a 2 dias	Reduzido com possibilidade de cobrança diferenciada Ex.: Rio 3 horas
Canais de entrega	Casa	Casa e ponto fixo	Casa e ponto fixo

Quanto ao tempo de processamento do pedido, a diferença entre a operação realizada no CD e no PAE é principalmente em relação à puxada dos pedidos para processamento. No Centro de Distribuição (CD) isso ocorre duas vezes por turno; no Ponto Avançado de Entrega (PAE), a cada pedido aprovado e validado, o saldo do estoque pelo sistema geraria uma fila de preparação do pedido, tornando o

processo contínuo. Na Tabela 6, podemos observar o *lead time* estimado de processamento dos pedidos.

Tabela 6: *Lead time* dos processos de entrega

Origem	Destino				
	Domiciliar		Ponto fixo		
	Expresso	Padrão	Imediato	Expresso	Padrão
Fornecedor (cross docking)		N dias			N dias
CD		24 horas			24 horas
PAE	3 horas		30 minutos	3 horas	

Assim, fica claro que as empresas que quiserem ganhar competitividade terão de adotar as práticas da chamada logística integrada, que envolve parcerias com fornecedores, sincronização da produção, redução de estoques em toda a cadeia, revisão do sistema de distribuição, melhoria do sistema de informação, melhoria da previsão de vendas, e outras práticas para tentar manter a empresa viva em um contexto repleto de mudanças.

As análises quantitativas realizadas nesse trabalho, onde procurou-se mostrar que o importante é buscar sempre conhecer e analisar as novas ferramentas que possam aproximar mercado e pessoas para a integração destas com os produtos. Deve-se usar essa nova forma de comércio para movimentar as trocas em um âmbito global, uma vez que o sucesso da empresa virtual está baseado na sua habilidade de ter desenvolvido um modelo de negócios completamente diferente em termos de colocação e entrega de produtos, como no caso da Casa&Video aqui analisado.