

5. Estudo de Caso: SomLivre.Com

5.1. Metodologia

Os dados que serão descritos neste estudo referem-se à empresa SomLivre.Com, compreendido no período de Setembro de 1999 à Novembro de 2004. Com intuito de avaliar o desempenho da empresa será abordado um conjunto de dimensões definida em um estudo de La Londe et al (1988), Bowersox e Cooper (1992) e Christopher (1992): disponibilidade de produto, tempo de ciclo do pedido, consistência do prazo de entrega, frequência de entrega, sistema de recuperação de falhas e apoio pós-entrega.

5.2. Histórico da Empresa

A SomLivre.Com é uma empresa de venda direta e entretenimento que atua no mercado há mais oito anos. Possui uma estrutura completa de atendimento, com Telemarketing 24 horas, e o site para o atendimento ao consumidor final. A empresa localiza-se em São Paulo, com filial no Rio de Janeiro. Em setembro de 2005, as organizações Globo resolveram vender a empresa.

No site estão disponíveis mais de 100 mil títulos diferentes de CDs, DVDs, Games, Livros e Coletâneas exclusivas. A SomLivre.Com utiliza diferentes formas para divulgar esses produtos tais como: o próprio site, e-mail marketing, assinaturas bimestrais de revistas ou divulgação diária das coletâneas exclusivas na televisão fechada (parabólica). Como canais de venda são utilizados o telemarketing e o site.

A empresa oferece, aos seus clientes, uma diversidade de produtos caracterizados como produtos exclusivos e produtos não exclusivos. A maioria dos produtos oferecidos são produtos não exclusivos, onde a empresa atua apenas como varejista. Quanto aos produtos exclusivos, a SomLivre.Com oferece uma coleção de repertórios do mesmo gênero em um único produto, chamado de coletânea. Este produto é vendido dentro de uma embalagem metálica com no máximo quatro CDs. A SomLivre.Com é líder e pioneira no segmento de venda de coletâneas.

5.3. Descrição do Site e Perfil de Compra

A SomLivre.Com teve a preocupação de criar um site de uso fácil, onde qualquer cliente independente da faixa etária e da sua escolaridade possa acessar de forma rápida e fácil.

O site possui algumas características:

- Orientações para navegação e funcionalidades de cada serviço
- Disponibilidade dos produtos segundo a sua categoria: CD, DVD, Games, Livros, Informática
- Cada categoria está dividida por subseções e os seus devidos lançamentos:
 - DVD (Show e Filmes)
 - CD (Rock, Pop, Pagode,...)
 - Livros (Auto-Ajuda, Belas Artes, Viagens...)
 - Informática (Teclados, Scanners, Impressora,...)
- Descrição do produto: todos os produtos possuem fotografia, preço e a lista de músicas contidas no produto, bem como a informação sobre o prazo de entrega, a possibilidade do cliente ouvir as músicas antes de efetuar a compra e a opinião da crítica.
- Permite ao cliente a opção de escolha por embalagens para presentes e alteração do endereço de entrega.
- As páginas são atualizadas freqüentemente
- Disponibilidade do histórico do pedido
- Possui uma técnica, WebTrends, que gera todas as estatísticas sobre as páginas mais visitadas, o tempo gasto em cada seção, o horário mais visitado. Essas estatísticas são extremamente importantes para futuros relacionamentos com os clientes, incluindo ações estratégicas de marketing e da atualização da página no site.
- Para monitorar todas as informações adquiridas, a SomLivre.Com desenvolveu relatórios multidimensionais OLAP.

- Nos últimos dois anos aproximadamente 300mil clientes compraram pelo site da SomLivre.Com, enquanto que no ano de 1999 esse valor era de aproximadamente 20mil clientes;
- Evolução anual do site: taxa de crescimento do número de clientes de 2000 para o ano anterior foi de aproximadamente 66%. Comparando o ano de 2001 com 2002, a taxa de crescimento foi de 99% ;
- 50% da quantidade de itens de vendidos são provenientes da venda das Coletâneas. É responsável pelo alto faturamento da empresa, por isso é necessário aperfeiçoar que o redesenhe todo o processo logístico.
- A empresa processa por dia uma média de 2.500 pedidos por dia;
- Ticket médio de R\$ 70,00;
- 62% dos clientes são do sexo masculino;
- 41% dos clientes estão concentrados na faixa etária de 25 a 35 anos;
- 54% dos clientes são provenientes da região sudeste, 20% da região Norte e Nordeste e 16% da região Sul e 10% Centro-Oeste;
- O horário de compra mais freqüente é à tarde de segunda a sábado, seguido do horário nobre. Já no domingo, os clientes costumam comprar no horário nobre;

5.4. Avaliação dos atributos

Conforme mencionado anteriormente pretende-se avaliar o conjunto de atributos. Esses atributos referem-se à qualidade do serviço ao cliente e o ciclo do pedido. Como a SomLivre.Com vende produtos exclusivos e produtos de outros fornecedores será abordado as duas situações.

- Disponibilidade dos produtos: Como existe uma diversidade de produtos cadastrados, nem todos os produtos estão em estoque. No período observado, a SomLivre.Com contava com aproximadamente 100 mil SKUs. Isto significa que a empresa fica totalmente dependente do fornecedor, o que pode ser um indício do não cumprimento do prazo. No caso dos produtos exclusivos, chamados de coletânea, o processo é bem diferente, pois não existem tantos títulos quanto os produtos não exclusivos. Além disso, por ser um produto que sempre é veiculado na TV e por ter um retorno de mídia bem eficiente, a gerência de

logística tenta prever a demanda. O maior gargalo ocorre quando a previsão de vendas é subestimada;

- Tempo do ciclo do pedido: é o número de dias que decorre desde o momento em que o cliente faz o pedido até a entrega. Este compreende as 4 etapas do ciclo descrita anteriormente que são: preparação e transmissão do pedido, processamento do pedido, atendimento do pedido, entrega do pedido. Normalmente o tempo do ciclo do pedido é de 3 dias úteis para os pedidos cujo produto tem em estoque;
- Consistência no prazo de entrega: Para os produtos disponíveis em estoque o prazo estipulado é de 1 dia útil para SP, até 2 dias úteis para o RJ, PR, SC, ES, MG, até 3 dias para RS. Normalmente os produtos que não estão em estoque são os que têm maior problema com relação ao prazo, pois dependem do fornecedor. Neste caso o prazo divulgado pelo site varia de 5 a 20 dias. O prazo de entrega das coletâneas pode chegar em 10 dias, caso não tenha disponível em estoque. O prazo de entrega é um ponto crítico para a SomLivre.Com. Além disso, existe uma falha de informação por parte do cliente, pois o prazo de entrega começa quando há a confirmação do pagamento e não quando o cliente cadastra os seus dados no site;
- Frequência de entrega: A empresa entrega aproximadamente 60.000 pedidos por mês.
- Sistema de recuperação de falhas: A SomLivre.Com possui uma equipe para atender e monitorar as reclamações dos clientes. As reclamações são avaliadas e separadas por alta, média e baixa prioridade. O percentual de pedidos resultantes de reclamação variava entre 1,5% e 2%.
- Apoio pós-venda: Em média o cliente espera 7 horas para receber a assistência sobre o produto, mas todas as solicitações são atendidas. Apenas 4% dos pedidos resultam em solicitações de assistência.

5.5. Processo Logístico

Devido à concorrência acirrada, e aos problemas encontrados, as empresas do e-commerce necessitam cada vez mais desenvolver um modelo logístico capaz de atender as necessidades dos clientes em um menor tempo possível. Antes de qualquer coisa é fundamental que a empresa verifique o modelo de negócio mais adequado para o tipo de serviço, produto e mercado que se deseje atender, de forma a obter resultados satisfatórios. Com base no modelo de negócio será possível elaborar vários cenários, desenhar o processo logístico para monitorar o ciclo de pedido. Além disso deve-se avaliar o tipo de estrutura de armazenamento o WMS (Warehouse Information System) necessário para automatizar as operações e este sistema de gerenciamento deve estar totalmente integrado com o sistema de gestão corporativa da empresa (ERP - Enterprise Resource Planning). Como a SomLivre.Com vende produtos exclusivos e não exclusivos, serão apresentados os dois processos.

5.5.1. Produtos Exclusivos (Coletânea)

5.5.1.1. Sistema de Produção

Inicialmente, o gerente de produtos elabora a partir de um gênero musical o repertório capaz de preencher 4 CDs. Esse repertório é composto de uma série de músicas de outras gravadoras. Ao mesmo tempo, o departamento de artes gráficas elabora o encarte. A partir da aprovação do repertório e do encarte, começa o processo de fabricação do produto.



Para a sua produção a Empresa se vale de parceria com três outras organizações. Uma para a produção do material gráfico, outra para a produção da embalagem metálica e a terceira para a fabricação do CD propriamente dito.

A área de logística, por sua vez, informa à gráfica e às fábricas (de embalagem e de fabricação do CD) a quantidade de coletâneas a ser produzida.

5.5.1.2. Sistema de Distribuição Atual

A SomLivre.Com possui um único centro de distribuição localizado em Tamboré, no estado de São Paulo. A distribuição do produto ao cliente final é terceirizada com a Empresa Brasileira de Correios (EBC) e COURIER.

Uma informação relevante para o estudo é que os fornecedores localizam-se em lugares diferentes e são terceirizados. A gráfica é situada em São Paulo, a fábrica de CD em Manaus e a fábrica da embalagem em Santa Catarina. Por isso, é importante que todas as atividades estejam integradas a fim de evitar atraso da entrega do produto final.

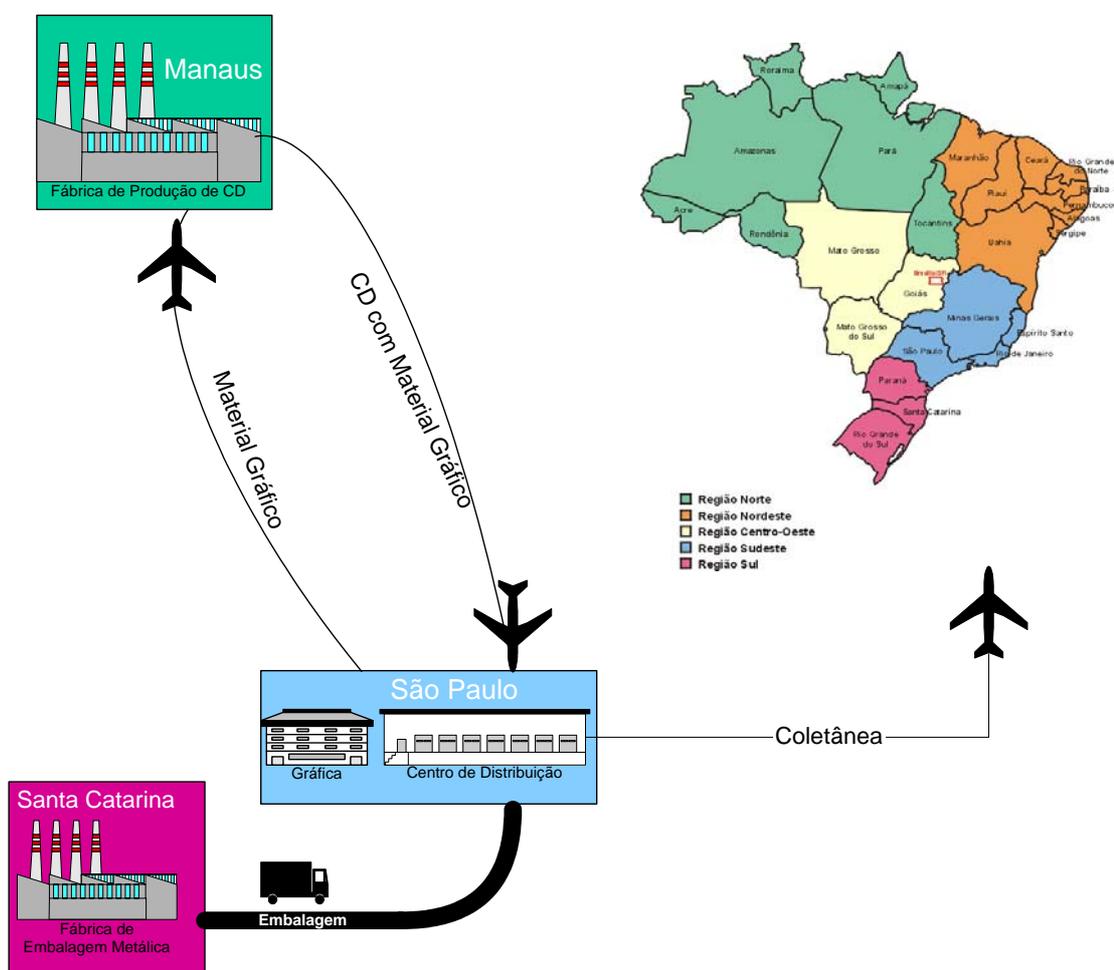


Figura 10 – Fluxo Atual da Rede

A Figura 10 sintetiza o processo atual de Produção e Distribuição. A fábrica de embalagem metálica, em Santa Catarina, envia a embalagem para o Centro de

Distribuição, em São Paulo. A gráfica, em São Paulo, manda o material gráfico (encarte) para a fábrica de CD, em Manaus. A fábrica de Manaus produz, prensa, encarta e plastifica o CD, enviando para o Centro de Distribuição em São Paulo, para distribuição. O Centro de Distribuição realiza a embalagem final do produto para distribuição terceirizada.

5.5.1.3. Transportes

- O transporte do material gráfico para a fábrica em Manaus e o do produto final para o Centro de Distribuição, em São Paulo, é realizado pelo modal aéreo terceirizado. A embalagem metálica é transportada da fábrica em Santa Catarina para o Centro de Distribuição, em São Paulo, pelo modal rodoviário, sendo terceirizado pelos correios e pago pela SomLivre.
- O transporte para o atendimento ao cliente, consumidor final, é terceirizado através da EBC ou COURIER. O correio é responsável pela coleta no Centro de Distribuição até o aeroporto. Ao chegar no terminal aéreo de destino, o correio também realiza a entrega porta a porta.
- Para os pedidos que abrangem a região de São Paulo e interior, os correios somente utilizam o modal rodoviário.
- Quanto aos pedidos do exterior, o envio é realizado via FedEx aéreo.

5.5.1.3.1. Dados de Tempo e Custos

a. Tempo

- Tempo médio de impressão do material gráfico e envio à fábrica de CD = 3 dias (SP – Manaus);
- Tempo médio de fabricação das embalagens metálicas e envio ao Centro de Distribuição = 15 dias (SC-SP);
- Tempo médio de fabricação, preparação (12 dias) e envio do produto final (3 dias) ao Centro de Distribuição = 15 dias (Manaus – SP);
- Tempo de entrega da coletânea ao cliente: 3 a 5 dias.

b. Custos (coletânea)

Os dados de custos foram alterados, dentro do critério da proporcionalidade, obedecendo ao grau de sigilo das informações necessário às atividades da Organização.

1) Custo de produção

- Industrial: 3 Unidade de preço;
- Embalagem metálica: 1 Unidade de preço;
- Material Gráfico: 0,5 Unidades de preço.

2) Custo de transporte

- Industrial = 1 Unidades de preço,
- Embalagem metálica = 0,5 Unidade de preço;
- Material gráfico = 0,5 Unidades de preço.

3) Custo de manuseio (não levado em consideração)

- Manaus: incluindo prensa, encarte (material gráfico) e plastificação dos CDs
- Centro de Distribuição: consolidação dos CDs com a embalagem metálica

5.5.1.4. Procedimento Atual de Compra de Coletâneas

- O pedido inicial para lançamentos está definido em 10 mil unidades, não havendo diferenciação entre os títulos.
- Esta quantidade foi convencionada, sem entretanto, estar embasada por nenhuma análise e/ou técnica quantitativa/estatística.
- No caso de coletâneas com músicas exclusivas de uma só gravadora, o pedido inicial é influenciado pela negociação comercial com a gravadora detentora dos direitos.
- A decisão de reposição é feita através de projeções baseadas em vendas diárias, com o apoio do relatório de necessidade de compra.
- Os pedidos são colocados de forma a cobrir 15 dias de venda. Este valor de cobertura, assim como o pedido inicial, também possui base empírica.
- As decisões acerca da compra de produtos de coletânea são centralizadas na diretoria de logística.

- O monitoramento é realizado apenas através do nível total em estoque, sem nenhum procedimento formalizado de desagregação desta informação (por produto por exemplo).
- Com relação ao auxílio à gestão a ferramenta disponível é o relatório de necessidade de compra. Este relatório, entretanto informa apenas o nível de estoque atual e a demanda a ser atendida, não possuindo nenhuma sugestão de pedido.
- O envio dos pedidos aos fornecedores “fábricas de CDs, embalagem metálica e gráfica” é realizado através de e-mail e fax.
- O ciclo de vida da coletânea é curto e completamente dependente das ações de marketing e da exposição na TV.

5.5.2. Produtos não Exclusivos

Com relação aos produtos não exclusivos, estes podem estar em estoque ou não. Isto dependerá do giro de cada produto, ou seja, produtos que possuem alto giro possuem mais em estoque. No caso dos produtos que não se encontram em estoque é utilizado a logística cross-docking , onde os produtos são encaminhados diretamente a um CD especializado que são identificados, embalados, etiquetados e enviados para a transportadora. Nesta operação o produto não precisa passar pelo estoque

5.5.2.1. Processo Logístico

1. O cliente procura um determinado produto no site da SomLivre.Com e decide comprar. O site informa as informações dos produtos, preço, condição de pagamento, preço do frete e o prazo de entrega. Ao preencher e confirmar as informações cadastrais, a mensagem é enviada.
2. O consumidor autoriza o pagamento. Os dados são enviados via EDI para as instituições financeiras, caso o pagamento tenha sido por cartão de crédito ou débito. A instituição confirma o pagamento. Após a confirmação, a SomLivre.Com envia o pedido para o Centro de Distribuição que informa a quantidade disponível em estoque.

3. Caso o produto desejado não tenha em estoque, o fornecedor envia o produto para o Centro de Distribuição, onde é feito todo o processo de *fulfillment* e depois enviados aos operadores logísticos que entregará ao consumidor final.
4. O site disponibiliza aos clientes o serviço de pós-venda.

A SomLivre.Com deveria aproveitar a facilidade de veicular na TV e obter um retorno eficiente sobre os seus produtos exclusivos e redesenhar o seu processo logístico, pois é bem provável que haja uma redução de custos de produção e transportes bem como um tempo de entrega mais rápido com uma reestruturação da localização dos fornecedores e de uma instalação de um novo Centro de Distribuição voltadas a uma nova segmentação por regiões. Além disso, é extremamente importante a utilização de um sistema de integração, bem como o uso de ferramentas de marketing para o gerenciamento da relação com o cliente o CRM(*Customer Relationship Management*). Um outro diferencial é o desenvolvimento de modelo logístico reverso.