



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS ANGICAL DO PIAUÍ
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

KAIO VINÍCIUS DE SOUSA SILVA

**UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM
ESTUDO DE CASO NAS VAREJISTAS AMAZON E MERCADO LIVRE**

ANGICAL DO PIAUÍ - PI

2023

KAIO VINÍCIUS DE SOUSA SILVA

UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE
CASO NAS VAREJISTAS AMAZON E MERCADO LIVRE

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Bacharelado em
Administração do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Angical.

Orientador: Prof. Me. Reginaldo Magalhães.

ANGICAL DO PIAUÍ - PI

2023

UTILIZAÇÃO DA LOGÍSTICA COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO NAS VAREJISTAS AMAZON E MERCADO LIVRE

Kaio Vinícius de Sousa Silva ¹

Reginaldo Magalhães ²

RESUMO

A gestão da logística corporativa tornou-se cada vez mais crucial para as empresas brasileiras, particularmente, no contexto do comércio eletrônico, no qual a velocidade e a eficiência na entrega são essenciais para a obter lucratividade. As buscas por redução de custos, eficiência e melhoria na qualidade deixaram de ser exclusivas na visão das empresas, pois além das dificuldades enfrentadas pelo sistema logístico, existem também a concorrência feroz e a satisfação dos clientes. Então, a inovação em métodos logísticos é um fator a ser trabalhado por elas com grande ênfase para se destacarem das demais. O presente estudo faz uma abordagem no setor logístico das empresas varejistas Amazon e Mercado-Livre, com o objetivo de identificar os mecanismos logísticos utilizados para obter vantagem competitiva, destacar a concentração regional dos negócios e avaliar a satisfação dos consumidores. A pesquisa qualitativa e quantitativa é ideal para analisar as informações de forma coesa, a fim de facilitar a compreensão e sendo relevante para pesquisas futuras, quem podem utilizar o presente artigo como base. Os dados obtidos expuseram as diversas maneiras que as empresas buscam para atender os objetivos, não somente satisfazendo-as, mas também as parceiras e seus clientes.

Palavras-chave: logística-empresarial; vantagem-competitiva; varejistas.

ABSTRACT

The management of corporate logistics has become increasingly crucial for Brazilian companies, particularly in the context of e-commerce, speed and efficiency in delivery are essential to achieve profitability. The search for cost reduction, efficiency and improvement in quality is no longer exclusive to companies, because in addition to the difficulties faced by the logistics system, there is also fierce competition and customer satisfaction. So innovation in logistical methods is a factor to be worked on by them with great emphasis to stand out from the rest. This study approaches the logistics sector of the retailers Amazon and Mercado-Livre, with the objective of identifying the logistical mechanisms used to obtain competitive advantage, highlighting the regional concentration of businesses and assessing consumer satisfaction. Qualitative and quantitative research is ideal for analyzing information in a cohesive way, in order to facilitate understanding and being relevant for future research, who can use this article as a basis. The data obtained exposed the different ways that companies seek to meet the objectives, not only satisfying them, but also the partners and their customers.

Keywords: business-logistics; competitive-advantage; retailers.

Data de aprovação: 12/06/2023.

¹ Discente do curso de Bacharelado em Administração – IFPI.
caang.20171baa18@aluno.ifpi.edu.br

² Mestre em Ciência da Propriedade Intelectual (UFS – 2020). Especialista em Logística e Distribuição (UFPI – 2016). Graduado em Administração de Empresas (UFPI 2014) e coordenador do Curso Bacharelado em administração do IFPI – Campus Angical.
Reginaldo.magalhaes@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A logística empresarial no Brasil apresenta características únicas que devem ser colocadas em conta quando as empresas pretendem operar em seu território. A extensa área geográfica do país e a infraestrutura frágil são fatores que podem dificultar a adoção de estratégias de logística de negócios eficazes, fazendo com que seja fundamental o desenvolvimento de estratégias logísticas que tenham em conta as características únicas do mercado local, como a utilização de modais de transporte mais eficientes e a adoção de tecnologias que permitam a otimização das operações logísticas.

É de suma importância entender que área da logística corporativa é crucial na gestão de negócios, pois envolve o planejamento, implementação e controle dos fluxos físicos de materiais e informações do ponto de produção para o consumidor final visando atender às necessidades dos clientes e maximizar a rentabilidade de uma organização.

À medida que existe a necessidade e o desejo do consumidor por entregas rápidas e eficientes, a concorrência feroz na indústria e os desafios que um país continental como o Brasil oferece, empresas que possuem grande eficiência na gestão de seus recursos se destacam das suas concorrentes, obtendo números expressivos em relação aos lucros e satisfação de seus consumidores. Partindo destes fatores, apresenta-se a seguinte indagação: Quais são as estratégias que as empresas do setor de varejistas, como Amazon e Mercado-Livre, adotam para melhorar sua gestão de recursos, faturamento e satisfação de clientes?

Este estudo visa como objetivo geral, investigar as tendências atuais em logística empresarial que as empresas utilizam como vantagem competitiva e sua relevância, a partir da compra até a entrega ao cliente, compreendendo o impacto no desempenho das empresas. Partindo dessa proposta de análise, é preciso ressaltar os objetivos específicos, que são: analisar o uso de tecnologias de informação na gestão da cadeia de suprimentos das empresas Amazon Brasil e Mercado-Livre; destacar as estratégias de logística empresarial adotadas nas respectivas varejistas; identificar as principais barreiras enfrentadas pelas empresas na implementação de estratégias de logística empresarial.

O presente estudo justifica-se pela relevância, buscando melhorar a compreensão do papel da logística corporativa na obtenção de vantagem competitiva e fornecendo informações cruciais para as empresas brasileiras. Além disso, a pesquisa dispõe-se a ajudar os gestores a entenderem melhor a importância da logística e como ela pode ter uma influência positiva nos resultados da empresa. Isso será importante para as empresas que procuram aumentar sua eficiência logística e, como resultado, sua vantagem competitiva, fornecendo informações importantes para a tomada de decisões de negócios e o desenvolvimento de pesquisas futuras no campo.

A presente pesquisa é referida como um estudo de caso, uma vez que envolve uma análise completa de um ou mais casos únicos relacionados ao assunto escolhido, ou logística de negócios. De acordo com Yin (2005), um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que usa várias fontes de evidência para tentar entender um fenômeno contemporâneo em seu cenário real. Neste sentido, a pesquisa proposta envolve a análise de dois casos específicos em logística de negócios, a fim de identificar e avaliar seus desafios e potenciais. A decisão de fazer pesquisa bibliográfica é apropriada para este estudo pois permite a análise de fontes secundárias, como livros, artigos científicos e relatórios que fornecem informações teóricas e conceituais sobre o assunto em questão. Segundo Gil (2002), pesquisa bibliográfica é um processo metodológico que se baseia em materiais previamente desenvolvidos, principalmente livros e artigos científicos.

A organização deste trabalho será dividida em 05 seções, distribuídas da seguinte forma: primeira seção será a introdução, onde se destaca a apresentação do tema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, tipo de pesquisa e planejamento; a segunda seção será o referencial teórico, por onde a pesquisa terá respaldo; na terceira seção inicia-se a abordagem

metodológica, destacando as estratégias adotadas para a coleta e análise dos dados; na quarta seção entra a análise e discussão dos dados obtidos; por fim, a quinta seção evidenciará as considerações finais concluídas após toda avaliação dos resultados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, serão apresentados teorias, conceitos-chave, estudos anteriores e fontes significantes em relação a base de conteúdo do estudo. Os tópicos serão divididos em: Logística (histórico no Brasil); Logística Empresarial e Cadeia de Suprimentos; Vantagem Competitiva e Varejistas atuantes no Brasil (Amazon x Mercado-Livre).

2.1 LOGÍSTICA (HISTÓRICO NO BRASIL)

Para compreender como se iniciou a evolução da logística no Brasil, é necessária uma exposição histórica de acordo com os autores que se aprofundaram nessas questões.

Nas décadas de 1970 e 1980, a logística brasileira era incipiente, com muitas empresas desconsiderando as questões de transporte e armazenagem. Pires (2004), afirma que no Brasil, até meados da década de 1980, as tarefas de transporte e armazenagem eram vistas como funções de suporte direto às atividades de produção e vendas.

O uso da logística como ferramenta competitiva para as empresas teve início na década de 1990, e desde então o tema tem se tornado mais prevalente na literatura brasileira. Para Bertaglia (2003), o crescimento da logística no Brasil nesta década foi significativamente influenciado pelo aumento da competitividade do mercado.

A eliminação das barreiras comerciais, a abertura do mercado, a globalização e a competição empresarial tornaram a logística uma ferramenta de competitividade, segundo Bertaglia (2003). A busca por redução de custos, maior eficiência e melhoria na qualidade dos serviços foram outros fatores que impulsionaram o desenvolvimento da logística no Brasil em pouco tempo.

A logística, como é praticada atualmente em muitos países, teve origem nos Estados Unidos e de lá se espalhou pelo mundo. Segundo Christopher (1997), a adoção de práticas e ideias de origem americana teve um impacto significativo no desenvolvimento da logística no Brasil.

2.2 LOGÍSTICA EMPRESARIAL E CADEIA DE SUPRIMENTOS

Com base nas fontes primárias de logística de negócios, pode-se definir a logística como um conjunto de atividades destinadas a planejar, realizar e controlar o fluxo de bens, serviços e informações do ponto de origem ao ponto de consumo com o objetivo de satisfazer efetivamente e eficientemente às necessidades do cliente. (BOWERSOX et al., 2013; BALLOU, 2017; CHOPRA; MEINDL, 2016; NOVAES, 2016).

A gestão da logística corporativa tornou-se cada vez mais crucial para as empresas, particularmente no contexto do comércio eletrônico, onde a velocidade e a eficiência na entrega são essenciais para a satisfação do cliente. (BOWERSOX et al., 2013; BALLOU, 2017). Neste sentido, a eficácia das redes logísticas tornou-se um fator de sucesso crucial para as empresas, influenciando não apenas a satisfação do cliente, mas também os custos e a rentabilidade. (CHOPRA; MEINDL, 2016).

Novaes (2007), aponta a cadeia de suprimentos inclui todas as atividades conectadas à produção e entrega de um bem ou serviço, desde a aquisição da matéria-prima até o consumidor final, bem como o fluxo de informações sobre essas atividades. Para ele, a gestão da cadeia de suprimentos é uma estratégia fundamental para aumentar a produtividade e reduzir custos em

todo o processo produtivo.

Bowersox e Closs (2011), afirmam que cadeia de suprimentos é uma rede de organizações engajadas em diversos processos e atividades que produzem valor na forma de bens e serviços que são oferecidos ao cliente final. Para eles, o gerenciamento eficaz da cadeia de suprimentos é essencial para atender às necessidades do cliente e obter vantagem competitiva.

Chopra e Meindl (2016) descrevem a cadeia de suprimentos como um grupo de três ou mais empresas que estão diretamente envolvidas no fluxo de bens, serviços, dinheiro e informações desde a fonte de matérias-primas até o consumidor final.

Conforme expõe Ballou (2017), a logística corporativa concentra-se em todas as atividades relacionadas à movimentação de mercadorias em uma organização e ao armazenamento dessas mercadorias. Ela cobre tudo, desde a aquisição de matéria-prima até a entrega do produto acabado. Para Chopra e Meindl (2016), uma cadeia de suprimentos é uma rede de negócios que colaboram e realizam tarefas necessárias para criar e fornecer um bem ou serviço a clientes pagantes.

Para Novaes (2007), a cadeia de suprimentos inclui a logística empresarial, bem como outras tarefas cruciais, incluindo compras, gerenciamento de estoque, gerenciamento de demanda e planejamento da produção. No entanto, a logística empresarial é um componente significativo, mas não o único da cadeia de suprimentos.

2.3 VANTAGEM COMPETITIVA

Uma vantagem competitiva é uma circunstância que permite a uma organização fornecer aos seus clientes um valor melhor do que os seus rivais, levando a uma maior participação no mercado e rentabilidade. De acordo com Porter (1985), uma vantagem competitiva é a capacidade de uma empresa oferecer bens ou serviços de maior qualidade a preços mais baixos, ou mesmo para fornecer algo único em comparação com seus rivais.

No contexto da logística de negócios, uma vantagem competitiva pode ser alcançada pela eficiência na gestão de processos logísticos como transporte, armazenamento, gestão de estoques e gestão da cadeia de suprimentos. (BOWERSOX et al., 2013). Segundo Ballou (2006), a logística pode ser uma fonte significativa de vantagem competitiva para as empresas porque é responsável por garantir que as mercadorias sejam entregues a tempo, na quantidade certa, no local certo e nas condições certas, garantindo assim a satisfação do cliente e reduzindo os custos operacionais.

Assim, uma vantagem competitiva na logística de negócios está diretamente relacionada com a capacidade de uma organização de fornecer aos clientes um melhor nível de suporte logístico do que seus rivais, seja através de tempos de entrega mais curtos, custos de transporte mais baixos, maior flexibilidade ou outros recursos que acrescentam valor aos produtos e serviços oferecem. Esta vantagem competitiva pode ser essencial para o sucesso da empresa em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado. (CHRISTOPHER, 2004).

2.4 VAREJISTAS ATUANTES NO BRASIL (AMAZON X MERCADO-LIVRE)

Baseando-se em suas pesquisas, Kotler (2016) afirma que no contexto do varejo, exemplos comuns de varejistas são supermercados, hipermercados, lojas de departamento, redes de fast-food, drogarias e lojas de conveniência. Essas redes normalmente buscam aumentar sua presença geográfica, a visibilidade da marca, a eficiência operacional e obter vantagens competitivas por meio de estratégias de marketing, logística e atendimento ao cliente. Essas redes possuem como características um gerenciamento centralizado que comanda as

atividades e o fornecimento de produtos das unidades, e possuem foco nas vendas diretamente ao consumidor, ofertando uma vasta variedade de produtos e serviços em uma ambientação varejista.

2.4.1 AMAZON

Jeff Bezos fundou a empresa americana de comércio eletrônico Amazon em 1994. A empresa começou como uma livraria on-line antes de se expandir para vender uma ampla gama de produtos e serviços, como eletrônicos, roupas, alimentos e serviços de computação em nuvem. O “maior varejista online do mundo”, segundo Kotler e Keller (2016). Para Osterwalder e Pigneur (2011), a Amazon é um exemplo de plataforma multilateral que cria valor por meio da conexão de produtores e consumidores, permitindo que os usuários criem e negociem valor entre si.

A Amazon é conhecida por sua rede de distribuição muito eficaz, que inclui vários centros de atendimento ao cliente e métodos logísticos inovadores, como a entrega de drones. (BOWERSOX et al., 2013).

Com seu negócio de varejo online, a Amazon também é destaque por seus serviços de computação em nuvem, como Amazon Web Services (AWS), que fornece a empresas e desenvolvedores serviços de armazenamento, processamento e análise de dados em nuvem. Para Kim e Mauborgne (2017), a AWS “é líder em computação em nuvem e controla um quarto do mercado global de serviços em nuvem.”

2.4.2 MERCADO-LIVRE

Para Braga e Torres (2018), o Mercado Livre é um dos maiores *marketplaces* da América Latina, com mais de 200 milhões de usuários cadastrados em sua plataforma e mais de 12 milhões de vendedores ativos. A empresa é reconhecida por suas iniciativas inovadoras, incluindo o uso de inteligência artificial e a incorporação de práticas empresariais sustentáveis em seus processos.

Souza (2020) afirma que, a expansão do mercado de livros na América Latina se deve em grande parte à sua estratégia operacional, que se baseia na criação de uma rede logística privada e na prestação de serviços financeiros para apoiar os vendedores em suas operações. A empresa conseguiu ampliar seu mercado e se firmar como uma das principais plataformas de comércio eletrônico da região graças a essa estratégia.

Com a opção para que os vendedores usem seus próprios métodos de entrega ou o serviço Mercado Envios, o Mercado Livre tem um sistema de distribuição flexível (BOWERSOX et al., 2013) afirma que a empresa fez investimentos em tecnologia para melhorar sua logística, incluindo o uso de robôs para separar pedidos e inteligência artificial para prever a demanda de produtos.

A gestão eficaz da logística de negócios é crucial para as empresas de comércio eletrônico, uma vez que afeta a satisfação do cliente, os custos e a lucratividade do negócio. Para melhorar a experiência do cliente e ganhar uma vantagem competitiva no mercado, empresas como a Amazon e Mercado-Livre investiram em suas redes logísticas.

3 METODOLOGIA

Esta etapa desenvolverá as características da pesquisa e os métodos utilizados para a coleta e tratamento dos dados, portanto a triagem das técnicas metodológicas adequadas é primordial para que o estudo se mantenha ordenado com os objetivos.

Ao definir o tema e os objetivos a etapa inicial da pesquisa é o levantamento bibliográfico, esse mecanismo é indispensável em qualquer estudo. Segundo Gil (2002), pesquisa bibliográfica é um processo metodológico que se baseia em materiais previamente desenvolvidos, principalmente livros e artigos científicos. Portanto a pesquisa é bibliográfica, pois investigou-se livros e artigos relacionados ao tema principal e os demais temas que dão embasamento ao estudo. Para realizar a busca de estudos e livros de autores especialistas na área, foi utilizado o banco de dados do Google Acadêmico, inserindo as palavras-chave: logística-empresarial, vantagem-competitiva e varejistas. Também foi utilizado os sites das empresas citadas neste estudo e seus relatórios anuais, que também estão disponíveis nos seus sites.

A referida pesquisa é um estudo de caso, pois envolve uma análise aprofundada de um caso relacionado específico, como a logística de negócios. De acordo com Yin (2005), um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que usa várias fontes de evidência para tentar entender um fenômeno contemporâneo em seu cenário real. Para tal estudo se utilizou a estratégia de quantificar os centros de distribuição e suas respectivas localizações no país através de pesquisas nos sites de atendimento ao cliente das empresas analisadas e as revistas eletrônicas Tecnológica e Valor Econômico.

Além disso, foram obtidos nos sites das empresas os detalhes das formas de relacionamento das empresas com e seus parceiros e com seus clientes. Por fim, foi realizado um levantamento de como os clientes se sentem em relação ao tempo de entrega e qualidade de envio dos produtos adquiridos. Para isso, foram escolhidos de forma aleatória 05 departamentos de vendas, onde o produto mais vendido foi o avaliado. Foram inseridos filtros de pesquisas com a palavra chave “tempo” e “entrega”. Dessa forma, foram quantificados os votos que variavam de 1 até 5 estrelas, estabelecendo parâmetros para conclusões.

Para Creswell (2014), “a pesquisa qualitativa e a pesquisa quantitativa têm diferentes pontos fortes que são úteis em diferentes momentos e para diferentes propósitos na pesquisa”. A combinação dessas duas abordagens torna possível obter uma melhor compreensão das sutilezas e complexidade do fenômeno, como exposto nos métodos logísticos de coletas entre parceiros e de entrega aos clientes. Ao mesmo tempo o trabalho se beneficia da generalização e objetividade da pesquisa quantitativa, pois relata com dados quantitativos a malha logística e a pesquisa de satisfação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A análise dos dados será desenvolvida de e subdividida nos seguintes tópicos: levantamento da malha logística (centros de distribuição e empresas parceiras); opções de entrega (empresa x consumidor); formas de entrega (empresa x vendedor parceiro); nível de satisfação de clientes em relação ao prazo de entrega. Para obtenção de todos os dados necessários, foram elaboradas pesquisas em artigos, revistas eletrônicas, sites e relatórios das empresas estudadas.

4.1 MALHA LOGÍSTICA

A malha logística da Amazon e do Mercado Livre é fundamental para o sucesso de suas operações no comércio eletrônico. Ambas as empresas investiram em infraestrutura logística avançada visando atender eficientemente a demanda dos consumidores. Além da estrutura de centros de distribuição, tanto a Amazon quanto o Mercado Livre também fazem uso de diferentes modais de transporte para movimentar seus produtos.

4.1.1 CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO (CD'S)

Segundo a Revista Valor (2022) a Amazon conta com 12 centros de distribuição espalhados em todo território nacional. Dois destes se localizam na Região Nordeste, mais precisamente nas cidades de Cabo de Santo Agostinho-PE e Itatinga-CE. Na Região Sudeste são divididos 7 centros, nos estados de São Paulo (5 deles em Cajamar), Minas Gerais (Betim) e Rio de Janeiro (São José de Miriti). Outros 2 centros de distribuição se encontram nas Regiões Sul e Centro-Oeste, em Nova Santa Rita-RS e Santa Maria-DF. De acordo com publicado pela Tecnológica (2022), até a data do presente estudo, a empresa não possui centros de distribuição na Região Norte, para suprir a falta de um polo nesta região a empresa fechou uma parceria com a Azul Cargas, onde ela consegue enviar seus produtos com um custo viável e com um tempo mínimo estimado de dois dias úteis.

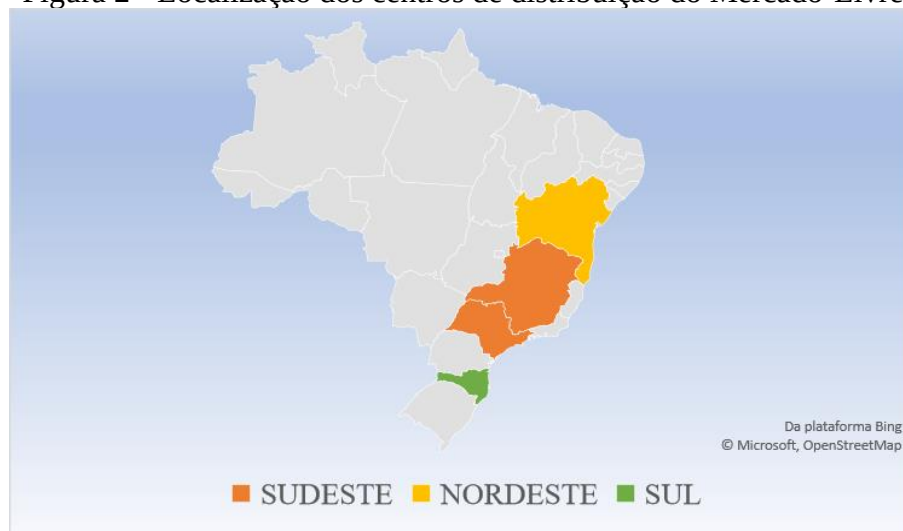
Figura 1 - Localização dos centros de distribuição da Amazon no Brasil em 2022



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

Analisando o relatório no site Mercado-Livre (2023), as informações coletadas sobre os centros de distribuição do mostram que a empresa possui 12 CD's espalhados em 04 estados brasileiros. O gráfico abaixo permite observar que a concentração dos CD's é na região Sudeste, Nordeste e Sul. Assim como na Amazon, até a data do presente estudo, a empresa não possui centros de distribuição na Região Norte, para suprir a falta de um polo nesta região a empresa firma contratos com transportadoras, para que seja atendida a demanda do norte do país. A distribuição é da seguinte forma: No Sudeste, as cidades de Louveira-SP (01), Franco da Rocha-SP (01), Barueri-SP (02), Araçatiguama-SP (01), Cajamar-SP (03), Guarulhos-SP (01) e Extrema-MG (01). No Nordeste, existe até então 01 CD em Lauro de Freitas-BA. No Sul, a empresa conta com 01 centro em Governador Celso Ramos-SC.

Figura 2 - Localização dos centros de distribuição do Mercado-Livre



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

4.1.2 TRANSPORTADORES PARCEIROS

De acordo com a Amazon (2023), a empresa conta com uma lista de empresas transportadoras que realizam o trajeto do produto, a partir do momento da saída dos produtos dos CD's até a entrega ao cliente, a transportadora fica com a responsabilidade sobre os produtos, desde a proteção dos produtos contra avarias, além do tempo de entrega estipulado pela Amazon. No total, 12 empresas fazem parte desse quadro de transportadoras, como descrito no quadro abaixo.

Segundo o Mercado-Livre (2023) o número de empresas transportadoras que participam de seu quadro de parcerias é de 22 empresas até o presente momento, estas empresas também se encarregam do trajeto do produto desde a coleta até a entrega ao cliente, e na maioria das vezes se encarregando da coleta de devolução.

Quadro 1 - Transportadoras parceiras das varejistas Amazon e Mercado-Livre

Amazon	Mercado-Livre
● Total Express ● Sequoia ● Loggi ● Jadlog ● Shippify ● TLOG (Venkon) ● Dominalog ● Diálogo ● Favorita ● Azul Cargo ● Carvalima ● DHL Express ● UPS ● Correios ● Amazon Logistics*	● B&A Express ● Correios ● Azul Cargo ● Primeslog ● J3 Flex ● JG Express ● Flexboys ● R3 Express ● Grupo Speed ● TM Logística ● Greens Log Express ● Vitom Log ● Motoeste ● JLR Transportes ● Parceiro Spot ● Hawk Transportes

	• Transmoto • Kaixinhas • BLZ • Bravo • Loggi • Jadlog
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

Fazendo uma observação no quadro acima, é evidente que o Mercado-Livre possui uma rede de parcerias maior que a da sua concorrente direta. Esse fator pode determinar o tempo e a qualidade do envio de mercadoria aos clientes. É importante salientar que com um maior número de redes parceiras, a concorrência entre elas para conseguir fechar contratos de serviço também pode aumentar, diminuindo os custos de frete.

4.2 FORMAS DE ENTREGA (EMPRESA X CONSUMIDOR)

As varejistas utilizam medidas para que o cliente fique mais interessado em determinado produto, seja em descontos, brindes e até mesmo no frete. No contexto do presente estudo, é interessante a análise das formas que a empresa utiliza para entregar seu produto. Os quadros a seguir fazem um detalhamento das duas empresas, destacando os métodos de envio de cada uma, juntamente com suas vantagens e desvantagens. As informações foram destacadas com base na área de atendimento ao cliente das empresas.

Quadro 2 - Métodos de envio da Amazon para seus clientes

Métodos de entrega	Características	Vantagens	Desvantagens
Convencional	O cliente não necessita de assinatura mensal. Caso o cliente esteja realizando sua primeira compra, terá direito a frete grátis no primeiro pedido. Caso o cliente já tenha cadastro, terá frete grátis a partir de um valor mínimo determinado no pedido R\$129,00 .	- O cliente não fica atrelado a uma assinatura; - Ótimo para quem deseja realizar apenas uma compra na loja.	- Em geral, o prazo de entrega é maior; - Nos pedidos seguintes será necessário pagar taxas de frete em todos os produtos comprados na plataforma; - Pouco acesso a ofertas específicas.
Expressa	O cliente não necessita de assinatura mensal. Ele pode realizar compras no site assim como o cliente convencional. O que muda é o tempo de entrega.	- O cliente não fica atrelado a uma assinatura; - Ótimo para quem tem urgência de receber um produto (smartphones, fraldas, componentes veiculares, etc...).	- Os gastos são maiores se comparado com as entregas convencionais; - Pouco acesso a ofertas específicas.

Prime	O cliente necessita de uma assinatura mensal que custa R\$14,90 . A assinatura prime diverge da entrega convencional e da expressa em ofertas e tempo de entrega.	- Acesso a ofertas exclusivas em milhares de produtos; - Descontos pela compra recorrente de um determinado produto; - O cliente obtém um pacote de serviços de streaming de séries e filmes, música, ebooks e jogos (Prime Vídeo, Amazon Music, Prime Reading e Prime Gaming).	- O cliente fica sujeito ao pagamento mensal da assinatura; - Não é interessante para quem faz poucas compras ou não acessa as plataformas de streaming, jogos e de livros digitais que a empresa oferece no pacote de assinatura.
--------------	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

A partir deste quadro é possível identificar que a Amazon além do frete convencional, utiliza-se de um método de frete pago que é diferenciado do convencional e de uma assinatura oferece diversas vantagens, que vão além da gratuidade da entrega. Método que busca atrair seus clientes agregando valor pela contemplação, tanto na rapidez da entrega, ofertas exclusivas, quanto nos serviços de streaming, jogos e livros eletrônicos.

Quadro 3 - Métodos de envio do Mercado-Livre para seus clientes

Métodos de entrega	Características	Vantagens	Desvantagens
Convencional	O cliente comum terá frete grátis a partir de um valor mínimo estabelecido no pedido de R\$79,00 . Este método não garante que todos os produtos acima desse valor venham com frete grátis. O tempo e o custo de envio podem variar de acordo com a localização do comprador.	- O cliente não fica atrelado a uma assinatura; - Os clientes da região sul e sudeste têm vantagem aos demais por conta da localização dos centros de distribuição, que são mais próximos e em maior quantidade.	- Em geral, o prazo de entrega é maior; - Moradores de regiões distantes, como Norte e Nordeste geralmente esperam bem mais tempo e pagam mais caro pelo custo de envio.
Full	O cliente opta por um método em que ele paga mais caro para receber um produto que fica estocado em algum centro de distribuição do	- Dependendo do local, mercadorias podem chegar no mesmo dia ou um dia seguinte após a compra. - Os produtos vêm diretamente dos CD's e	- O consumidor paga mais caro por um produto.

	Mercado-Livre.	consequentemente chegam com maior facilidade, fácil rastreio e comunicação com o atendimento de suporte.	
--	----------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2023.

No quadro acima coloca em evidência a distinção das formas de envio do Mercado-Livre para seu concorrente direto, pois seu plano de entregas é focado no valor mínimo para frete grátis e na opção de envio *full*, onde na maioria das vezes o cliente paga um valor adicional para receber o produto com mais rapidez.

4.3 FORMAS DE ENTREGA (EMPRESA X VENDEDORES PARCEIROS)

A relação com os vendedores parceiros é essencial para o crescimento e sucesso das plataformas de e-commerce. Através dessas parcerias, eles podem oferecer uma ampla variedade de produtos aos consumidores, aumentando a competitividade e a oferta no mercado online.

Ambas as plataformas têm o objetivo de fornecer um ambiente de negócios favorável e lucrativo para seus vendedores parceiros. Elas investem em tecnologias, ferramentas e suporte para ajudar os vendedores a alcançarem o sucesso, aumentarem suas vendas e expandirem seus negócios.

4.3.1 MERCADO-LIVRE

O Mercado-Livre (2023) afirma em seu site que utiliza 4 métodos logísticos para que a empresa parceira realize a própria entrega e também que a empresa prepare a coleta dos produtos com os vendedores parceiros, para assim efetuar a entrega para os clientes, logo abaixo serão listadas as formas de entrega com suas respectivas definições.

- **Dropshipping:** Este modelo é realizado pelos Correios, onde o vendedor cadastrado recebe etiquetas para adesivar seus produtos vendidos. O próximo passo é deixar o pacote em uma agência dos correios para que seja realizado o envio. Este modelo serve tanto para pessoa física quanto jurídica.
- **Mercado de Envios e Coletas:** O Mercado-Livre fornece uma transportadora para coletar os pacotes, quem define o horário é a própria empresa. Para integrar a este modelo, somente contas com CNPJ, e com um volume diário satisfatório para a empresa, volume este que não é destacado pela empresa.
- **Ponto de Envio (Places):** Neste método, o produto é levado pelo vendedor a uma agência do Mercado-Livre, podem ser pontos comerciais, ou alguém que queira abrir um ponto de coleta. O vendedor necessita ter uma conta CNPJ para se encaixar nesta malha logística.
- **Flex:** Os vendedores que fazem parte deste modelo recebem do Mercado-Livre o selo “Chega hoje”. O vendedor é responsável pela entrega e o valor do frete é estipulado pela plataforma, calculando a distância entre o vendedor e o comprador. Até o presente momento, este modelo atende somente algumas cidades no estado de São Paulo.

4.3.2 AMAZON

De modo similar, a Amazon (2023), por sua vez, também utiliza 4 métodos logísticos para aumentar a velocidade de entrega e diversificar a forma de envio.

- **DBA (Delivery By Amazon):** Consiste em um vendedor cadastrado realizar suas vendas no seu próprio site ou na plataforma da empresa, o vendedor fica responsável por embalar o produto e a empresa vai no estabelecimento do vendedor coletar o produto e realizar o trajeto de entrega ao cliente. Em caso de devolução, o vendedor deverá organizar a devolução juntamente com o comprador.
- **FBA (Fulfillment by Amazon):** De modo prático, a Amazon fica responsável por toda logística, de modo que o vendedor envia o próprio inventário para os centros de distribuição da Amazon. A empresa recebe o pedido, seleciona, embala o item e realiza a entrega pelo método escolhido pelo cliente. A responsabilidade da logística de devolução cabe à própria Amazon.
- **FBA Onsite (Fulfillment by Amazon):** Este modelo de logística o vendedor utiliza-se da ferramenta de gerenciamento de estoque da Amazon, o vendedor deve reservar um espaço para que se torne um centro de distribuição próprio. Os integrantes deste método conseguem o selo prime em seus produtos, A Amazon realiza a entrega dos produtos e é responsável pela devolução, atendimento ao cliente e código de reembolso. Essa modalidade requer mais ferramentas disponíveis pelos vendedores e que estejam na área de cobertura do serviço para que sejam elegíveis.
- **Logística do vendedor:** Este modelo requer que o próprio vendedor venda e envie seus produtos, adequado para quem possui uma rede logística própria. O vendedor deve possuir controle total de ciclo logístico de seu inventário, utilizar a própria embalagem e manter a rentabilidade dos produtos.

Diante dos dados apresentados, nota-se que as duas empresas permitem a opção de que os vendedores parceiros possam vender e entregar seus produtos de forma autônoma, utilizando apenas a plataforma, suas etiquetas e embalagens e a tabela de preços de frete, as duas empresas também oferecem a opção de se encarregarem totalmente da logística do vendedor parceiro, utilizando seus centros de distribuição para armazenagem dos inventários, fazendo com que os vendedores não necessitem de grandes espaços para armazenamento de estoque, apenas que paguem pelo espaço onde está armazenado o estoque.

4.4 SATISFAÇÃO DE CLIENTES EM RELAÇÃO AO PRAZO DE ENTREGA

Para evidenciar de forma clara a satisfação do cliente em relação ao tempo de entrega do produto, foram analisadas as respostas dos clientes que já consumiram produtos nas plataformas das empresas estudadas. A análise foi desenvolvida da seguinte forma: escolha de 01 produto líder de vendas de cada departamento, foram utilizados 05 departamentos (Automotivo, Cozinha, Esporte, Informática e Móveis), para a filtragem das avaliações utilizou-se as palavras-chave “prazo” e “entrega”. Após a filtragem, foram obtidas as seguintes informações abaixo.

4.4.1 AMAZON

Na pesquisa realizada, encontraram-se um total de 297 avaliações. A tabela a seguir explana os números por categoria de avaliações obtidas no *marketplace* da Amazon por cada produto dos departamentos citados anteriormente. Analisando a tabela, avaliaram em 5 estrelas

247 vezes, 35 votaram em 4 estrelas, 09 compradores avaliaram com 3 estrelas, 01 com 2 estrelas e 05 pessoas votaram em 1 estrela.

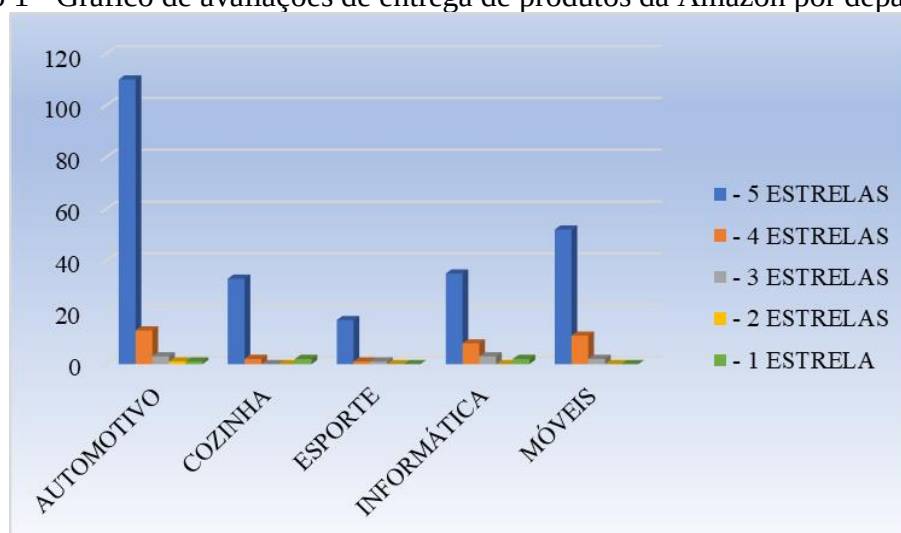
Tabela 1 - Avaliações de entregas dos produtos da Amazon

Departamento	5 Estrelas	4 Estrelas	3 Estrelas	2 Estrelas	1 Estrela
Automotivo	110	13	3	1	1
Cozinha	33	2	0	0	2
Esporte	17	1	1	0	0
Informática	35	8	3	0	2
Móveis	52	11	2	0	0
Total de avaliações	247	35	9	1	5

Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

O gráfico a seguir permite facilitar a interpretação e comparação dos dados de acordo com o que foi apresentado na tabela acima. Neste gráfico, a comparação é focada nos departamentos da empresa. Nota-se que as avaliações de 5 e 4 estrelas se destacam em relação às demais avaliações, deixando evidente que a empresa tem grande aprovação em seus métodos de entrega.

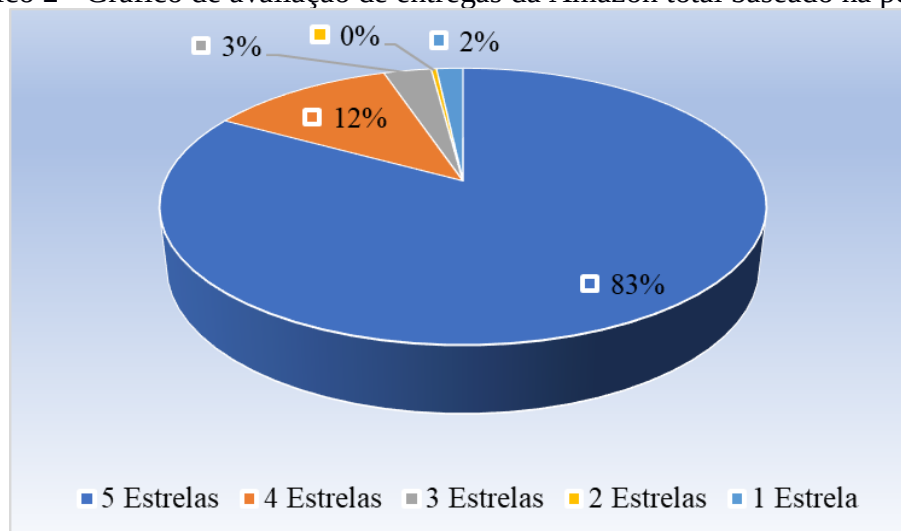
Gráfico 1 - Gráfico de avaliações de entrega de produtos da Amazon por departamento



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

O número total de avaliações encontradas nas pesquisas soma 297 votos, onde 83,16% dos votos são para 5 estrelas, 11,78% para 4 estrelas, 3,03% para 3 estrelas, 0,34% para 2 estrelas e 1,68% para 1 estrela. Em decorrência destes números, é evidente que a Amazon conta com a satisfação elevada de seus clientes. Observe o gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Gráfico de avaliação de entregas da Amazon total baseado na pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

4.4.2 MERCADO-LIVRE

A tabela a seguir explana os números absolutos e os números por categoria de avaliações obtidas no *marketplace* do Mercado-Livre por cada produto dos departamentos citados anteriormente. Analisando a tabela, avaliaram em 5 estrelas 948 vezes, 117 votaram em 4 estrelas, 32 compradores avaliaram com 3 estrelas, 13 com 2 estrelas e 10 pessoas votaram em 1 estrela.

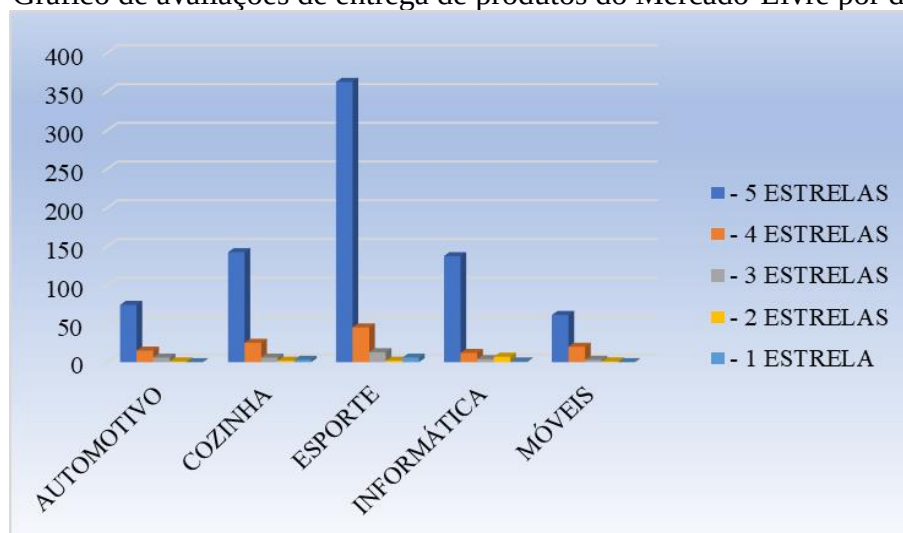
Tabela 2 - Avaliações de entregas dos produtos do Mercado-Livre

Departamento	5 Estrelas	4 Estrelas	3 Estrelas	2 Estrelas	1 Estrela
Automotivo	74	15	6	1	0
Cozinha	142	25	6	2	3
Esporte	362	45	13	2	6
Informática	137	12	4	7	1
Móveis	61	20	3	1	0
Total de avaliações	948	117	32	13	10

Fonte: elaborada pelo autor, 2023.

O gráfico abaixo permite facilitar a interpretação e comparação dos dados de acordo com o que foi apresentado na tabela acima. Neste gráfico, a comparação é focada nos departamentos da empresa. Nota-se que as avaliações de 5 e 4 estrelas se destacam em relação às demais avaliações, deixando evidente que a empresa, assim como a Amazon, também tem grande aprovação em seus métodos de entrega.

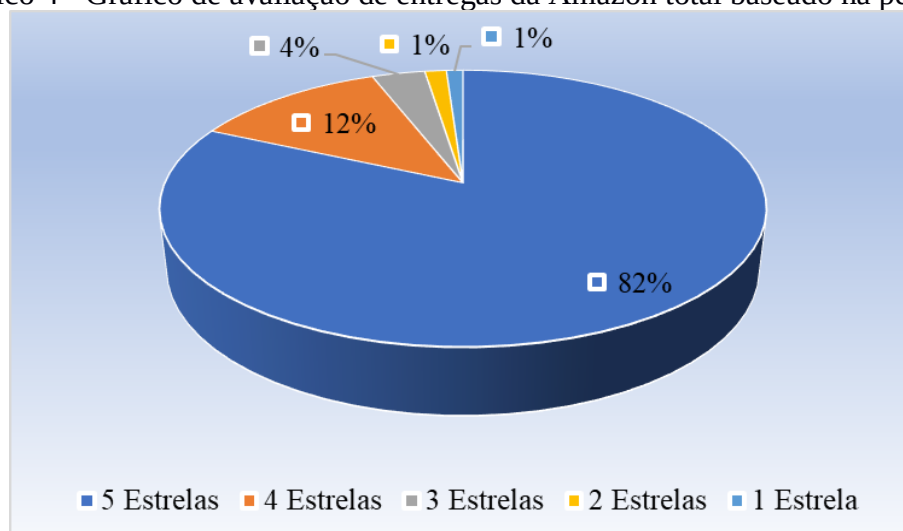
Gráfico 3 - Gráfico de avaliações de entrega de produtos do Mercado-Livre por departamento



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

O número total de avaliações encontradas nas pesquisas soma 948 votos, onde 81,85% dos votos são para 5 estrelas, 12,34% para 4 estrelas, 3,38% para 3 estrelas, 1,37% para 2 estrelas e 1,05% para 1 estrela. Em decorrência destes dados, é exposto que o Mercado-Livre também conta com ótima avaliação de seus clientes. Observe o gráfico abaixo.

Gráfico 4 - Gráfico de avaliação de entregas da Amazon total baseado na pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor, 2023.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A adoção de soluções logísticas eficazes beneficia os negócios e toda a economia, aumentando a eficiência dos fluxos comerciais e reduzindo o impacto financeiro negativo. É fundamental que os gestores logísticos estejam atentos às mudanças e tendências do mercado, buscando sempre inovar e aprimorar os processos logísticos para alcançar níveis cada vez maiores de eficiência e inteligência em seus resultados.

Em síntese, este estudo investigou e concluiu que o objetivo de encontrar e destacar as estratégias de logística empresarial adotadas nas plataformas, pois os resultados mostraram ótimas estratégias para otimizar fluxos de trabalho, adotando tecnologias de ponta, utilizando

Centros de Distribuições espalhados em vários estados do território brasileiro. As empresas vêm adquirindo parcerias e fornecendo melhores condições aos vendedores externos que utilizam as plataformas de venda, melhorando a colaboração entre os diversos membros da cadeia, que são essenciais para melhorar a eficiência e diminuir os custos operacionais. Outra estratégia interessante é a diversificação das entregas, como foi visto na assinatura prime e no envio *full*.

O exame minucioso dos processos logísticos permitiu a descoberta de áreas de grande eficiência. Satisfazendo um dos objetivos que era avaliar o uso de tecnologia da informação na gestão da cadeia de suprimentos. A avaliação da satisfação dos clientes em relação ao tempo e a qualidade de envio dos produtos adquiridos foram positivas de forma quase absoluta. Levando entender que as empresas entregam seus produtos dentro do prazo estipulado e de forma segura. Os resultados destacam a necessidade de sempre investir em estratégias logísticas inovadoras e tecnologicamente avançadas para obter vantagem competitiva, melhorar a satisfação do cliente e apoiar o crescimento organizacional.

Como observado nos gráficos que destacam as localizações dos Centros de Distribuição, constatou-se alguns desafios que as empresas enfrentam no território nacional, como a concentração dos CD's, que ocorre em sua maior parte nas regiões Nordeste, Sul e Sudeste. Fazendo com que as empresas dependam de terceiros para poderem atingir seus objetivos de atender as regiões consideradas mais distantes. Isto pode ser explicado pelo fato de o país possuir dimensões continentais, pela questão de estrutura de transportação, pois o setor logístico do país ainda está em fase de desenvolvimento. Vale ressaltar que a concorrência direta entre as duas empresas é um fator desafiador, pois fazem com que elas tenham que adotar medidas para se destacarem na visão do cliente.

Portanto o trabalho foi concluído de forma satisfatória, atendendo a todas as expectativas explicitadas nos objetivos. A continuação desses estudos pode levar a avanços significativos na compreensão do conceito de logística empresarial, podendo encontrar mais formas de melhoria nos processos e também, novos métodos logísticos, proporcionando *insights* valiosos para o ramo empresarial.

REFERÊNCIAS

AMAZON. **DBA da Amazon:** Comece a vender na Amazon. 2023. Disponível em: https://venda.amazon.com.br/cresca/dba?ld=SEBRSOA_fba-all_go_cmp-14663966770_adg-145040169534_ad-649230460792_kwd-367008454006_dev-c_ext-sig-CjwKCAjwsvujBhAXEiwA_UXnAI36BxKPaMCI_FSnrpQECU37JUrxG_7xfF0z3UKBQ-hMmappGx8YUhoC4OYQAvD_BwE&gclid=CjwKCAjwsvujBhAXEiwA_UXnAI36BxKPaMCI_FSnrpQECU37JUrxG_7xfF0z3UKBQ-hMmappGx8YUhoC4OYQAvD_BwE. Acesso em: 05 abr. 2023.

AMAZON. **Mais vendidos.** 2023. Disponível em: https://www.amazon.com.br/gp/bestsellers/?ref=nav_cs_bestsellers. Acesso em: 14 abr. 2023

BALLOU, R. H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física.** Atlas, 2017.

BERTAGLIA, P. R.. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** São Paulo: Saraiva, 2003.

BEZOS, J. **Carta aos Acionistas. Amazon.com.** 11 April 2019. Disponível em: <https://www.amazon.com/p/feature/z6o9g6sysxur57t/>. Acesso em: 03 maio 2023.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Bookman Editora, 2013.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo integrado de planejamento, implementação e controle**. Atlas, 2017.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo de Integração da Cadeia de Suprimento**. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

BRAGA, R. A.; TORRES, A. R. A. **O mercado livre no Brasil e na América Latina: uma análise exploratória de sua atuação**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 2018.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Administração da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. Pearson, 2016.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Cengage Learning, 2016.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a Redução de Custos e Melhoria dos Serviços**. São Paulo: Thomson Learning, 1998.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016.

LIVRE, M. **Faça entregas no mesmo dia com o Mercado de Envios Flex**. 2023. Disponível em: <https://vendedores.mercadolivre.com.br/nota/entregar-no-mesmo-dia-e-possivel-com-o-mercado-envios-flex/>. Acesso em 23 abr. 2023.

LIVRE, M. **Mercado Livre: envio full**. 2023. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/l/envios-full/>. Acesso em: 20 abr. 2023.

LIVRE, M. **Mercado Livre: mais vendidos**. 2023. Disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/mais-vendidos/>. Acesso em 21 abr. 2023.

NEGÓCIOS, E. **Amazon lança no Brasil sua modalidade de assinatura prime**. 2019.

Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/amazon-lanca-no-brasil-sua-modalidade-de-assinatura-prime/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Elsevier Brasil, 2016.

NUVEMSHOP. **Centro de distribuição Mercado Livre: o que é, onde fica e como funciona?**. 2023. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/centro-de-distribuicao-mercado-livre/>. Acesso em 15 abr. 2023.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SOUZA, L. E. F. et al. **A Logística no Mercado Livre: Análise de uma Operação Brasileira**. Anuais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2020.

TECNOLOGÍSTICA. **Amazon e a Azul assinam acordo para reforçar capacidade de entregas**. 2022. Disponível em: <https://www.tecnologistica.com.br/noticias/transporte-aereo/16437/amazon-e-a-azul-assinam-acordo-para-reforcar-capacidade-de-entregas/>. Acesso em: 12 de abr. 2023.

UOL. **Amazon registra lucro recorde de US\$ 386 bilhões em 2020**. 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2021/02/03/amazon-registra-lucro-recorde-de-us-386-bilhoes-em-2020/>. Acesso em: 23 abr. 2023.

VALOR. **Amazon acelera plano e abre 11 centros de distribuição em 2 anos**. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/08/23/amazon-acelera-plano-e-abre-11-centros-de-distribuicao-em-2-anos.ghtml>. Acesso em: 28 abr. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.