

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

MARGANE ESCOBAR CORREA DE BAIL

**DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO EM VENDAS ONLINE:
Diagnóstico e plano de ação logística e-commerce Carraro**

São Leopoldo

2021

MARGANE ESCOBAR CORREA DE BAIL

**DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO EM VENDAS ONLINE:
Diagnóstico e plano de ação logística e-commerce Carraro**

Projeto Aplicado apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Gestão Empresarial pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Ms. Fábio José Capecchi

São Leopoldo

2021

1 APRESENTAÇÃO DO PROJETO E PROBLEMA IDENTIFICADO

1.1 Caracterização da empresa

Para proporcionar a ambientação necessária ao entendimento do presente diagnóstico, importante se faz expor a respeito do surgimento da Móveis Carraro Ltda, no Rio Grande do Sul e sua expansão, ao longo dos 60 anos de atividade, no ramo da indústria moveleira.

DADOS GERAIS

- a) Razão Social: Móveis Carraro LTDA
- b) Nome Fantasia: Móveis Carraro
- c) Ramo de atividade: fabricação de móveis com predominância em madeira
- d) Descrição das atividades secundárias: comércio varejista de móveis;
- e) CNPJ: 87.548.814/0001-43;
- f) Inscrição Estadual: 0100005551;
- g) Endereço: Avenida Nelson Carraro, 2001, Bairro Santo Antão, Bento Gonçalves – RS, CEP: 95702-798;
- h) Contato: (54) 3455-1212
- i) Website: <<https://www.carraro.com.br>> / Página oficial no Facebook: <<https://www.facebook.com/MoveisCarraroOficial>>.

Fundada em 1961, em Bento Gonçalves/RS, a Móveis Carraro faz parte da Todeschini (uma das maiores fabricantes de móveis da América Latina). Ao longo de sua história, de quase 60 anos, a Carraro sempre buscou oferecer soluções inovadoras aos consumidores, com destaque para a qualidade e versatilidade.

A Móveis Carraro desenvolve produtos práticos, para o dia a dia, com qualidade e design contemporâneos, trabalhando com uma linha de mobiliário para dormitórios, salas de estar, jantar e cozinha, atua para atender a demanda de móveis seriados que atendem as classes C e D.

Os produtos são classificados internamente de acordo com a linha de produção utilizada e divididos em coleções de acordo com a proposta de venda.

A linha de painéis fica localizada na matriz da empresa, nela são produzidos os móveis que utilizam chapas de MDP (Medium Density Particleboard: painel de fibra de média densidade) e MDF (Medium Density Fiberboard: placa de fibra de média densidade) que passam pelo processo de corte, furação e pintura ultravioleta.

A linha tubular fica localizada na filial da empresa, nela são produzidos os móveis que utilizam tubos de aço com matéria prima principal, que passam pelo processo de corte, dobra, solda e cromagem.

O ano de 2020 ficou marcado pela eclosão de uma pandemia do Novo Coronavírus, que surgiu na China e rapidamente chegou ao Brasil. O impacto ocasionado na economia foi enorme, além de ter retirado muitas vidas e de colapsar o sistema de saúde, o Governo viu a necessidade de decretar o fechamento das cidades e dos serviços não essenciais como forma de redução do contágio do vírus, situação que gerou o isolamento social.

Ao ver as lojas físicas serem fechadas e os representantes estarem impedidos de realizarem as vendas, a empresa percebeu a necessidade de abertura de um novo canal de venda para suprir esta perda de faturamento, foi então que o projeto de E-commerce B2C (Business to Consumer – vendas diretas para os consumidores finais) foi implementado na empresa.

Em 2021, a empresa completa 60 anos de existência tem orgulho em ser referência na área de atuação, prova disso são as inúmeras premiações como a marca de móveis mais lembrada pelos consumidores no Estado.

Atualmente, conta com mais de 380 colaboradores alocados em duas unidades fabris, totalizando 55 mil metros quadrados de área construída, o que permite firmar parcerias com milhares de clientes. A Carraro está presente em mais de 3 mil pontos de vendas, desde grandes magazines até pequenos varejos, e conta também com uma forte atuação nos principais *E-commerces* nacionais e internacionais. Sua qualidade é reconhecida pelo mercado, por isso também exporta toda a linha de dormitórios, mesas e cadeiras em mais de 30 países, nos 5 continentes.

1.2 Problematização

No cenário de vendas online há adaptações nos modelos de processos dentro das empresas, principalmente em empresas que possuem o seu modelo de negócio tradicional e com sólidas relações comerciais que perduram por muitos anos. O modelo de negócio da Móveis Carraro, com relação duradoura com grandes clientes se enquadra nesse perfil de processos bem definidos e padronizados ao longo de sua trajetória.

As vendas online trouxeram um novo movimento, uma oportunidade para a empresa rever processos e adaptar o modelo de negócio para atender diretamente o consumidor final, desde o recebimento dos pedidos até o pós-venda. Anteriormente

esse processo era somente conduzido pelos grandes magazines que comercializam o produto Carraro e realizam a venda e todo o processo de atendimento pós-venda, tratando possíveis assistências, desistência e a devolução do item. No modelo ecommerce toda a gestão de atendimento e Logística reversa é realizado diretamente pela empresa.

Os processos de logística da empresa necessitaram serem revistos e adaptados em um novo setor com o foco integral no ecommerce e definindo o processo de Logística reversa junto as transportadoras e aos consumidores.

O conceito de logística tradicional se mostra ligado às etapas que um produto deve percorrer desde a aquisição da matéria prima, passando pela manufatura e distribuição, até sua chegada ao consumidor final. Esse processo na Carraro abrange diferentes áreas da fábrica e do administrativo.

Na estrutura do ecommerce área administrativa, estão destinadas as demandas de contrato com as transportadoras, definição de prazos de entrega, autorizações, e solicitações para coletas de mercadorias em processo de logística reversa.

O processo inicia-se no consumidor e passa por etapas que o levarão de volta ao manufaturador, sistema este definido como logística reversa. Dentro deste conceito, quando os bens retornam ao ciclo de negócios, geralmente por motivos de insatisfação do consumidor com o produto, defeito ou problemas de qualidade, trata-se da logística reversa pós-venda. Já quando os bens ou seus componentes retornam ao ciclo produtivo, sendo reinseridos como matéria prima, trata-se da logística reversa pós-consumo (LEITE, 2006).

Os objetivos deste trabalho consistiram em:

- Caracterizar o processo de logística reversa de distribuição dos móveis da Carraro Ltda.
- Identificar os gargalos na cadeia produtiva.
- Sugerir melhorias no processo caso existam.

O presente estudo classifica-se como documental (dados secundários), visto que envolve investigação com base em documentos da empresa. Para a construção do referencial teórico, foi feita uma pesquisa bibliográfica, pois foram utilizados livros e artigos acadêmicos sobre a problemática em questão.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, este artigo se classifica como um estudo de caso. O método tem como finalidade abranger as características mais importantes e o processo de desenvolvimento do tema em estudo, afim de se realizar uma análise profunda de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (FACHIN, 2006; GIL, 2008; PÁDUA,2004).

O estudo foi realizado na Móveis Carraro LTDA, empresa já discriminada anteriormente. Os relatórios analisados são da propriedade da empresa e registros desde a implantação do setor de devolução do ecommerce, definidos oficialmente em junho de 2021.

2. Referencial Teórico

2.1 Ecommerce no Brasil & Logística

O comércio eletrônico após duas décadas e meia de atuação, enfrentado diferentes momentos econômicos, nosso mercado demonstra certa maturidade para um crescimento mais homogêneo e consistente.

A economia brasileira segue em processo de recuperação e o comércio eletrônico pode ter um papel fundamental neste momento. O e-commerce aparece, inclusive, como oportunidade para empreendedores que precisam de uma fonte de renda complementar, diversificando assim as possibilidades para o consumidor final. Aos pensarmos na rota global do e-commerce, o Brasil já se encontra no penúltimo nível de consumo: Bens Não-Duráveis. A rota global do ecommerce: Entretenimento, Turismo/serviços, Bens duráveis, Bens não duráveis e Perecíveis. (Fonte: Ebit | Nielsen)

São quase 25 anos que o e-commerce chegou ao Brasil. Um processo de crescimento constante que acompanhou, com alguns anos de distância, o desenvolvimento de mercados mais maduros, como Estados Unidos e China.

Um dos principais pontos de desvantagem do Brasil é a tecnologia em constante evolução, nos demais mercados. A dimensão do seu território e, portanto, as questões logísticas, bem como as diferenças culturais, tributárias e de comportamento de consumo de cada região representam um grande desafio para as empresas. É necessário ter uma operação consistente para alcançar o atendimento de excelência esperado pelo consumidor.

O conceito de ausência de limites que a internet proporciona para comprar de qualquer lugar, na prática não acontece 100% no Brasil, para cumprimento de entregas. Os desafios vão desde áreas onde não há segurança para realização de entrega, quanto outras sem cobertura por empresas de transporte. O Nordeste, com alta densidade de pessoas, é o principal exemplo.

Esses gargalos logísticos e prazos diferentes de entrega para cada região do país que são tratados na venda se repetem nos casos de devoluções.

Muitas empresas de móveis encontraram nos marketplaces a oportunidade para adaptar as suas vendas ao digital. Essas plataformas oferecem a estrutura necessária para trabalhar com e-commerce, sem que você tenha que se preocupar em montar e gerenciar uma loja virtual própria. Dentro do marketplace há inúmeras ferramentas que ajudam a organizar e executar a operação. Além de dar visibilidade ao negócio esse tipo de canal de vendas oferece benefícios como campanhas de frete e de marketing.

Dentre as facilidades de iniciar a operação com o marketplace também há as diretrizes as quais as empresas estão sujeitas, envolvendo controles e indicadores. Há diversos requisitos a serem cumpridos para manter os anúncios ativos, os principais itens são: Agilidade na resposta para os consumidores, cumprimento do prazo de entrega, número limite de reclamações em aberto e pedidos cancelados.

Os pedidos cancelados podem ocorrer a qualquer momento da jornada de compra, desde a aprovação do crédito até sete dias após a entrega na casa do consumidor, para a Carraro que migrou para as vendas online recentemente há uma série de ajustes nos processos internos para que atenda o formato de vendas online, dentre os processos para melhoria está o controle interno dos itens em processo de reversa. Como o produto de venda são móveis, há diversas variáveis para a distribuição, pois, os itens variam entre 30kg a 200kg e exige adaptação do transporte e especialização, pois os riscos de avarias são maiores.

O setor de E-commerce da Móveis Carraro iniciou as atividades em abril de 2020, ofertando diversos produtos da linha painéis e tubular, a presença virtual da marca iniciou-se via marketplace e a data para ativar site próprio é dia 26 de outubro de 2021.

2.2 Entendimento aprofundado do problema

Nas vendas via internet os direitos do consumidor sobre a desistências e devolução são diferentes das efetuadas através de loja física. O código de defesa do consumidor tem a especificação no artigo 49, que indica uma situação especial chamada de direito de arrependimento. Além das aquisições feitas pela internet, essa regra vale para qualquer outra compra realizada fora do estabelecimento comercial. Pode ser por telefone, catálogo ou atendimento domiciliar, por exemplo.

Nessas situações, de acordo com o Direito do Consumidor, o cliente pode se arrepender da compra e fazer a devolução no prazo de sete dias. Esse período começa a valer a partir do momento em que o item foi recebido. Além disso, para se enquadrar nessa regra, o produto não precisa ter defeito ou vícios de qualidade ou quantidade.

Diante dessa possibilidade de arrependimento somada as dificuldades logísticas para entrega, o que gera atrasos do prazo prometido, cria-se um cenário favorável ao cancelamento de pedidos, partindo dessa ação do consumidor é que se desencadeia todo o fluxo de logística reversa.

A logística reversa tem crescido nas últimas décadas, mais estudos têm sido feitos e a definição tem evoluído; no entanto, no país, ainda há pouco conhecimento dos processos e valores envolvidos na logística reversa (LEITE, 2009). Na prática as empresas e/ou lojas de departamento não costumam acompanhar esse índice e é possível encontrar grandes espaços físicos destinados para armazenamento de mercadoria oriundas de reversa.

“Entendemos a logística reversa como a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.” (LEITE, 2006, p. 17).

A logística reversa pode ser definida como o processo inverso da logística (MOURA, 2006). Porém, esse conceito pode variar muito. Na visão de diferentes segmentos, tem-se diferente conceituação; por exemplo, empresas distribuidoras podem conceituar a logística reversa como o retorno de mercadorias vendidas, enquanto as indústrias podem conceituá-la como o retorno de produtos com defeitos (BUXBAUM, 1998).

Cada empresa estabelece sua política de devolução de acordo com os seus procedimentos e com as necessidades de seus clientes, na Carraro Móveis, objeto dessa análise o fluxo procede da seguinte forma: Se o cliente receber o produto e não ficar satisfeito ou se arrepender da compra, deverá entrar em contato com a Móveis Carraro em até sete dias corridos (contados a partir do recebimento do produto) e solicitar a troca ou a devolução. Em caso de recusa do recebimento da mercadoria, o valor total do pedido será ressarcido após a informação da transportadora acerca do início do procedimento de logística reversa do produto. Em caso de desistência/devolução (após o recebimento; em até sete dias corridos), o valor total do pedido será ressarcido após a coleta do produto objeto de devolução (efetuada por transportadora contratada pela Móveis Carraro).

Para atender essa demanda que pode surgir a qualquer momento do processo, desde a efetivação da compra até sete dias após o recebimento tem-se a parceria com transportadoras homologadas as quais recebem a instrução de coleta dos atendentes comerciais da Carraro e procedem com o início da reversa através da coleta do item na casa do consumidor.

Os processos da logística reversa envolvem muitas atividades e diversas etapas como: coleta, inspeção, separação, compra e venda, devolução, visando uma recuperação sustentável (WILLE, 2012). As empresas incorporam a logística reversa como forma de competitividade no mercado, fidelização de clientes e, a possibilidade de recuperação de valores do produto acabado em circulação. Segundo Kotler (2006), é importante conquistar o cliente de tal forma que o impeça de migrar para concorrência.

E, em primeira estância a garantia da legislação e dos preceitos mínimos para se manter no mercado. Os motivos de retorno das mercadorias, ou seja, devoluções, através da logística reversa em geral são: reparos de fábrica, manutenção, erro de pedido, erro de entrada, erro de expedição. Embarque incompleto, quantidade errada, pedidos duplicados, avaria no produto, produto sem funcionamento, produto defeituoso, estoque em excesso, ajustamento de estoque, estoque obsoleto (LEITE, 2003).

3. Análise e Discussão

A empresa Carraro possui estrutura específica para a área de itens devolvidos. A política de Devolução do ecommerce foi oficialmente registrado em junho de 2021 após 14 meses de atividade da área e adaptando processos adotados na devolução de vendas B2B. A política estabelece os procedimentos necessários para autorização e devolução dos produtos fabricados e vendidos por Móveis Carraro. O fluxo do processo inicia-se pelo

consumidor que gera um protocolo no atendimento onde realizou sua compra: marketplaces ou no site oficial, indica o desejo de proceder com a devolução do produto, seja por avarias ou arrependimento, o setor de atendimento encaminha o protocolo para a área responsável que analisa as imagens enviadas e situação do produto, na sequencia gera autorização de coleta e devolução junto a transportadora parceira. A análise é criteriosa, pois caso o consumidor tenha realizado tentativa de montagem do móvel, o mesmo não poderá ser aproveitado no retorno a fábrica, então há critérios para identificar o quanto do móvel poderá ser reaproveitado x valor do frete do retorno para que não seja uma operação com prejuízos. Todavia, quando o consumidor indica desistência do item antes de recebe-lo e, o item permanece sob tutela integral da transportadora qualquer avaria identificada no item no retorno para a fábrica é de responsabilidade de transportadora.

Em uma análise dos últimos três meses dos itens devolvidos o percentual geral é de 3% sob o quantitativo de notas faturadas e 2% referente ao custo total gerado. Após identificado o motivo da devolução é direcionado a formalização para a área competente nos casos em que é possível ter ações de melhoria, por exemplo devolução por qualidade do item, ferrugem, pintura, peças embaladas erradas, esses motivos são destinados para a área de qualidade situada na engenharia interna e também ao gestor industrial, responsável pela pintura e embalagem. Motivos que envolvem terceiros, como atraso na entrega, avaria no item e/ou extravio da carga são de responsabilidade da transportadora. Ainda pode haver falhas da implantação do pedido via sistema, esses erros são direcionados a área de Tecnologia da Informação para ajustes e monitoria pela área comercial.

A empresa deve buscar o feedback do cliente, identificar corretamente os motivos da devolução e melhorar no que for possível, tanto na qualidade do produto, quanto na qualidade do serviço de fechamento de pedido (KOTLER, 2000)

Para fechar o ciclo do processo de devolução interno, tem a destinação dos itens que retornam para a nossa área de triagem, a destinação física de cada item. É realizada análise ainda diante do transportador, cada NF devolvida tem o histórico registrado em sistema do motivo o qual está retornando, o que facilita a tomada de decisão no recebimento, pois nos casos em que a mercadoria foi cancelada em transito, o item não deve ter nenhuma avaria, deverá estar com a embalagem intacta e apto a retornar ao estoque, caso esse item esteja com qualquer avaria, o ônus é da transportadora, logo o responsável pela triagem deve fazer a ressalta no documento (conhecimento de transporte – cte) e, posteriormente devolve-lo ao transportador. Como esse item será

faturado para a transportadora o mesmo ficará em sua posse, é uma venda a transportadora. Os itens que retornam avariados devido a ação do consumidor final de remove-lo da embalagem e/ou proceder com tentativa de montagem são descartados de forma correta seguindo as normas ambientais.

O acompanhamento mensal do índice de devolução se torna uma ferramenta importante a fim de mensurar os custos e prejuízos oriundos dessa operação, assim como as oportunidades de melhoria dos itens produzidos.

Após segmentar os motivos causadores da devolução, conclui-se que o maior índice é oriundo do próprio consumidor (76%), devido a arrependimento de compra, muitas vezes ainda antes de receber a mercadoria, como descrito anteriormente o direito de arrependimento de compra pode ocorrer a qualquer momento da jornada de compra e nas compras online essa possibilidade se amplia, pois o consumidor está sujeito a realizar compras por impulso enquanto navega pelos sites de compra.

Os indicadores são uma ferramenta importante no processo de prevenção de devolução, uma vez que a empresa pode analisar os motivos de retorno e as falhas nos processos, afim de melhorar os produtos e a qualidade dos serviços prestados (WILLE, 2012)

Como o montante dos produtos retornados é um percentual considerável, além de cumprir com legislações vigentes, a empresa encara o processo reverso como benefício para vantagem competitiva, de forma a agregar valor e fidelizar os clientes, avaliando a satisfação dos clientes quanto ao processo do retorno desses bens.

4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas análises e acompanhamento realizado, identificou-se que a empresa utiliza a ferramenta de logística reversa de pós-venda através de um processo organizado. A empresa conhece a importância da logística reversa de pós-venda para cumprir os objetivos econômicos, os de competitividade e prestação de serviços, bem como os objetivos legais, dando o devido descarte aos produtos defeituosos e que não podem mais voltar para o mercado.

Verificou-se após a realização desse trabalho que o setor deverá definir indicadores balizadores para a devolução, estipulando uma meta aceitável de devolução categorizada por motivos.

Os principais motivos geradores de devolução dos produtos são: desistência da compra e cancelamento do pedido por parte do cliente; erro na emissão do pedido e avaria no transporte. Essas métricas serão adotadas como regra para o setor a partir de janeiro de 2021.

No entanto, o melhor para a empresa é que não ocorram devoluções. Para minimizar os custos e as perdas intangíveis com conflitos causados com as devoluções diretas dos clientes, faz-se necessário realizar uma descrição mais detalhada do item com informações que assegurem ao cliente o material que estão adquirindo se de fato atende as suas necessidades e expectativas.

Assim como foi sugerido informações específicas nas etiquetas dos produtos, com dados sobre a devolução, especificamente sobre manter na embalagem original e/ou similar, pois são as exigências das transportadoras e evitam avarias no retorno dos produtos.

Diante dessas melhorias o processo de logística reversa do ecommerce da Moveis Carraro estará contemplando todas as etapas necessárias para futuros controles e métricas.

REFERÊNCIAS

- BUXBAUM, P. The reverse logistics files. Inbound Logistics, set. 1998.
- FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 5. ed. São Paulo. Saraiva: 2006.
- FILOMENO, José Geraldo Brito. O código brasileiro de defesa do consumidor. Justiça, São Paulo, v. 53, n. 155, p. 69-76, jul./set. 1991. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/23241>. Acesso em: 20 abr. 2016.
- FRANÇA, Gilson Lellys Viana et al. Satisfação do cliente. Projeto de Pesquisa, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUARNIERI, P. Logística reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. 1. ed. Recife: Clube de Autores, 2011.
- INGLIS, Paul F. O lucro está no pós-venda. HSM Management, v. 32, n. 6, 2002.
- KARDEC, Alan; FLORES, Joubert; SEIXAS, Eduardo. Gestão estratégica e indicadores de desempenho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LACERDA, Leonardo. Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2002. p. 6.
- LARENTIS, Fabiano. Comportamento do Consumidor e Marketing de Relacionamento. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- LEITE, Paulo R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- LEITE, Paulo R. Logística reversa: meio ambiente e competitividade. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- MORAIS, Roberto R. Logística empresarial. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- MOURA, Benjamin. Logística: conceitos e tendências. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2006.
- PÁDUA, Elisabete M. M. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.
- REIS, A. R; RAVAZZI, R. N. Logística reversa de pós-venda: estudo de caso em uma indústria de calçados. São Paulo: FATEC, 2013.
- ROSA, Silvana Goulart M. O poder do pós-venda. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
- TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário César Xavier. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Qualitymark Editora Ltda., 1996.

WILLE, Mariana M. Logística reversa: conceitos, legislação e sistemas de custeio aplicável. Curitiba, PR: OPET, 2012.