



UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS - FACC**

LUANA RIMES GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO NA PERSPECTIVA DA
PANDEMIA DO COVID-19 NO BRASIL**

Rio de Janeiro - RJ

2021

LUANA RIMES GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO NO
COMÉRCIO ELETRÔNICO NA PERSPECTIVA DA
PANDEMIA DO COVID-19 NO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Camila Avosani Zago

Rio de Janeiro - RJ

2021

DEDICATÓRIA

O presente trabalho é dedicado, inicialmente, a minha vó Lucia, que eu gostaria muito que pudesse estar aqui nesse momento comigo, que foi e sempre será minha maior inspiração, meu maior amor, que me criou com todo carinho e dedicação.

Dedico também a minha mãe: Ana Rimes, a pessoa por quem eu tenho um orgulho enorme, que nunca mediu esforços para me dar a melhor educação, sempre buscando o melhor para mim, me dando apoio, força e incentivo nos momentos mais importantes da minha vida. Dedico ao meu pai: Jaime, que me inspira constantemente e é um dos meus maiores incentivadores para realizar os meus sonhos e que fica muito feliz de poder me ajudar a conquista-los.

Meu irmão Lucas, que desde o início me ajudou e me deu forças para não desistir dos meus sonhos, sempre me apoiando, me incentivando e me ensinando o verdadeiro valor das coisas.

Meu irmão Matheus, que sempre esteve do meu lado me ajudando ao longo desses anos, pelos conselhos e por ser tão parceiro.

Ao meu tio Marcos, que desde cedo cuidou de mim com todo carinho, me ensinou valores que levarei para vida e que sempre confiou em mim, no meu potencial e dedicação.

Agradeço à Universidade Federal do Rio de Janeiro, que, com toda sua excelência, me proporcionou, por meio de seus docentes, o melhor ensino superior que eu poderia ter.

À UFRJ e todos os meus professores, o meu muitíssimo obrigada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por ter me permitido ultrapassar todas as barreiras e dificuldades enfrentadas ao longo desse curso e que fez com que meus objetivos fossem alcançados com excelência.

Aos meus pais e irmãos, que me incentivaram nos momentos difíceis, não me deixaram desistir e me abalar e me apoiaram ao longo de todo esse período de tempo que me dediquei a este trabalho.

Um obrigado especial aos meus colegas de curso que se tornaram grandes amigos e fizeram esses anos serem menos maçantes: Felipe, Pedro, Julia, Luiza, André e Gustavo.

Ademais, agradeço, também, aos meus amigos que sempre me apoiaram e me deram muita força para que eu pudesse chegar até aqui hoje: Lara, Ana Carolina, Beatriz, Giulliana, Luíse, Rafael e a todos os meus amigos e colegas que aqui não foram citados, mas que estarão sempre comigo. Agradeço, também, ao Gabriel, meu grande amigo, companheiro e namorado, que acompanhou desde o início os meus dramas e minhas preocupações ao longo desse trabalho e que sempre me encorajou a continuar e acreditar em mim.

O meu muito obrigado a todos meus professores, sobretudo a minha professora e orientadora Camila Zago, que se mostrou presente durante todo o processo de execução da minha monografia mesmo com todas as dificuldades proporcionadas pelo período que estamos passando e nas aulas que tive oportunidade de assisti-la, sempre transmitindo o seu conhecimento de forma didática e com muito amor à profissão.

RESUMO

O avanço da tecnologia ao longo dos últimos anos revolucionou a comunicação com a Internet, que, associada a um aumento considerável de demanda e custos reduzidos para implantação, impulsionou o crescimento do comércio eletrônico no mundo. Dessa maneira, o setor logístico também foi inserido nos estudos realizados pelas empresas, surgindo como um forte aliado para o setor do comércio. Com a pandemia provocada pelo vírus da Covid-19, este estudo tem por objetivo analisar o papel da logística de distribuição no *e-commerce* varejista no Brasil durante esse período. Para tanto, a pesquisa aconteceu a partir da análise de uma empresa brasileira fortalecida no comércio eletrônico, escolhida em virtude de seus últimos resultados apresentados no setor. Ela classifica-se como descritiva, fundamentando-se na pesquisa bibliográfica em diversos meios de comunicação, páginas oficiais do governo, sistemas de busca para seleção dos materiais e documental através de relatórios oficiais de uma empresa do setor. Ao analisar os aspectos fundamentais levantados na pesquisa através da técnica de categorização e de maneira qualitativa, conclui-se que a logística de distribuição possui um papel relevante para o comércio eletrônico, principalmente durante esse momento de pandemia e isolamento social, onde muitas lojas físicas precisaram ser fechadas, gerando uma maior procura para as compras *online*.

Palavras-chave: Logística. Comércio eletrônico. Covid-19. Distribuição. Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos básicos da logística.....	27
Figura 2 – Elementos do processo de distribuição.....	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do número de óbitos por Covid-19 no Brasil.....	14
Gráfico 2 – Evolução do número de pessoas vacinadas no Brasil.....	15
Gráfico 3 – Top 10 países ranqueados pelo crescimento do varejo eletrônico em 2020.....	22
Gráfico 4 – Participação do e-commerce nas vendas totais.....	23
Gráfico 5 – GMV.....	37
Gráfico 6 – Clientes ativos.....	38
Gráfico 7 – Categorias de maior crescimento de venda.....	39
Gráfico 8 – Crescimento FCs.....	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 A Pandemia do Covid-19	13
2.1.2 Comportamento do consumidor na pandemia	16
2.2 E-commerce no Brasil	20
2.3 Logística	25
2.3.1 Logística de distribuição	28
3 METODOLOGIA	32
3.1 Classificação da pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados	32
3.2 Instrumentos e análise dos dados	33
3.3 Caracterização da Organização	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35
4.1 Comportamento do consumidor	38
4.2 Logística de distribuição	40
5 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou estado de pandemia mundial devido à rápida disseminação que o Covid-19 apresentou. Inicialmente, esta pandemia estava concentrada na China, tendo sido oficialmente registrada em dezembro de 2019, migrando para a Tailândia e posteriormente para os outros países (WHO, 2020a). O vírus resultou em uma grande interrupção na economia como resultado das quarentenas, restrições de viagens, fechamento de fábricas e uma queda acentuada em muitas atividades do setor de serviços (BOONE, 2020).

Devido à necessidade da quarentena, os consumidores passaram a realizar suas atividades como trabalho e estudo remotamente, modificando também seus hábitos de consumo e comportamento de maneira que diferentes formas de manter a indústria e o comércio em movimento foram geradas.

Uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020) indicou que cerca de 70% dos consumidores que tem utilizado os serviços de *e-commerce* durante a pandemia pretendem manter a utilização após a pandemia. A partir disso, pode-se observar a importância da manutenção e aprimoramento dos serviços logísticos tendo como objetivo a permanência dos clientes atraídos nesse período.

Por meio de serviços como distribuição e entrega, o setor logístico colabora para que consumidores possam acessar ao que precisam e empresas continuem funcionando mesmo em meio à crise. Os obstáculos advindos da pandemia causada pelo Coronavírus obrigaram muitas empresas a reconsiderarem suas operações. Preocupação com a saúde dos funcionários e adoção de novas práticas de higiene foram reações observadas durante esse período. Além disso, opções de entrega sem contato físico também foi outro reflexo.

Dessa forma, foi possível observar com maior velocidade durante a pandemia um crescimento do *e-commerce*, que já era uma tendência, visto que se tornou a única opção de compra durante o período de quarentena (ECOMMERCE BRASIL, 2021). Portanto, as empresas que desejarem assumir

essa nova demanda precisam otimizar suas operações com o apoio do setor logístico na pandemia ou fora dela.

A presente pesquisa tem como objetivo, analisar o papel da logística de distribuição no comércio eletrônico varejista com a pandemia do Covid-19 no Brasil. na perspectiva da pandemia do Covid-19 no Brasil.

1.1 Formulação do problema de pesquisa

O *e-commerce* é um canal de comercialização com crescente expansão no Brasil e, conseqüentemente, carrega com ele aspectos positivos e negativos na visão de seus consumidores, indo desde a praticidade proporcionada por esse tipo de comércio até a falta de confiabilidade que ele causa no que diz respeito à entrega dos produtos obtidos (MANSANO; GORNI, 2014).

Muitas empresas no país vêm adotando essa estratégia do comércio eletrônico idealizando captar mais clientes, enfrentando um grande desafio na venda devido aos altos custos e a agilidade e confiabilidade que os produtos que serão entregues precisam ter. Para garantir a fidelização e conquistar os seus consumidores, é necessário que as organizações possuam uma logística bem estruturada e integrada.

Sabe-se que a logística, em geral, nem sempre recebeu o foco necessário por parte da administração de empresas. Somente após alguns anos, através do controle minucioso de suas atividades, passou-se a verificar seus ganhos e essencialidade para o funcionamento empresarial, tornando-se uma área de grande importância, seja para o comércio tradicional ou mesmo para o comércio eletrônico (BALLOU, 2010).

Mansano e Gorni (2014), ao observar o mercado, evidenciam que para atuar no comércio eletrônico é necessário que as empresas entreguem seus produtos ao consumidor final com o menor tempo, custo e com maior agilidade. Sendo assim, busca-se responder o seguinte problema de pesquisa: qual a importância da logística de distribuição no comércio eletrônico na perspectiva da pandemia do COVID-19 no Brasil?

1.2 Objetivos

Para a melhor compreensão deste estudo e o que se pretende atingir é necessária a especificação de um objetivo geral e dos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

- Averiguar o papel da logística de distribuição no comércio eletrônico varejista com a pandemia do Covid-19 no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o comportamento do consumidor durante a pandemia do Covid-19;
- Caracterizar o *e-commerce* no Brasil;
- Descrever o que é a logística de distribuição e sua importância para as empresas.
- Averiguar o impacto da pandemia na logística de distribuição no setor varejista brasileiro.

1.3 Justificativa

O *e-commerce* é um meio de vendas que invadiu o mercado e alcançou pessoas do mundo inteiro, desde os mais jovens até os mais velhos, que fazem suas compras através da *internet*, seja pelo computador, *notebook* ou mesmo um *smartphone*.

Além disso, Morita (2020) descreve que, com o surgimento da pandemia mundial causada pela Covid-19 no ano de 2020, pode-se perceber um aumento ainda maior no número de pessoas que passaram a consumir através do comércio eletrônico e de empresas que se utilizam desse meio para aumentar o seu faturamento.

A pandemia rapidamente transformou o comportamento dos consumidores com relação ao ambiente *online*, e certas alterações certamente se manterão mesmo após esse período. No auge do isolamento social no Brasil, com mais de 50% da população em casa, a média de crescimento das compras *online* foi de mais de 48% (VILELA, 2021).

Ao passo que a pandemia do Covid-19 trouxe crises financeiras e econômicas em alguns casos, ela também se tornou terreno fértil para outros, como foi o caso do *e-commerce*, que se transformou no centro das atenções do setor varejista (VILELA, 2021). Como resultado, o comércio eletrônico brasileiro apresentou um crescimento de 75% no ano de 2020, se comparado com o ano anterior, e esse fato se deu especialmente após o início do isolamento social.

A partir do momento de isolamento social, ao mesmo tempo em que se observam as exigências dos clientes, desconfiados, que buscam a praticidade, agilidade, rapidez e qualidade na compra, do outro lado tem-se empresas que ainda estão se adaptando a esse novo modelo de negócio (MORITA, 2020). Sendo assim, considera-se principalmente a logística de distribuição como prática adequada às exigências desse mercado, e sua eficácia se coloca como elemento de extrema importância para essas empresas, uma vez que elas almejam crescer ainda mais nesse ramo.

De acordo com Panazzo (2009) a logística de distribuição é um fator determinante e competitivo para as empresas, mas é preciso um gerenciamento correto dos processos logísticos, a fim de que os produtos sejam disponibilizados no local e tempo desejados, e com os menores custos possíveis.

Dessa forma, a análise de como a logística de distribuição pode contribuir para as empresas varejistas de *e-commerce* é de extrema importância, pois considerando o momento que foi vivido, com muitos brasileiros ainda em casa, realizando compras através do comércio eletrônico, além da tendência de crescimento que esse meio de vendas possui, existe por outro lado uma enorme concorrência e disputa de mercado (INFRACOMMERCE, 2021).

A presente pesquisa, portanto, se justifica como sendo uma contribuição aos debates que têm sido fomentados acerca da pandemia de COVID-19, e das

novas formas de consumo que surgiram ou que se revitalizaram a partir das novas medidas de prevenção sanitária. Assim, essa análise de como a logística impacta no comércio eletrônico é de extrema importância, visto que está voltada para a comunidade acadêmica que terá futuros empreendedores que poderão se beneficiar com essas informações.

1.4 Organização do Trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. No primeiro é apresentada a introdução, formada pela formulação do problema de pesquisa, os objetivos, as justificativas e a organização do trabalho. Posteriormente, no segundo capítulo, é exposto o referencial teórico, descrevendo sobre a pandemia do Covid-19, o *e-commerce* no Brasil e sobre a logística, o seu surgimento e um dos seus processos que é a logística de distribuição, que é o foco deste trabalho. Logo no terceiro capítulo, é abordada a metodologia, apresentando a classificação da pesquisa, o instrumento e análise dos dados e, por fim, a caracterização da Organização. Já no quarto capítulo, são apresentados os resultados e discussões sobre a pesquisa realizada, finalizando com a conclusão, onde são esclarecidos os dados apresentados e a importância da logística de distribuição para o *e-commerce* na pandemia da Covid-19 no Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do estudo é abordado sobre os temas que embasam a investigação, a saber: a pandemia do Covid-19, o *e-commerce* no Brasil desde o seu surgimento até os dias atuais, o comportamento do consumidor no mercado *online* e a logística com ênfase na logística de distribuição e na sua importância para o comércio eletrônico.

2.1 A Pandemia do Covid-19

No início de 2020, a pandemia COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, chocou o mundo, trazendo-o praticamente a uma parada sem precedentes. O novo coronavírus começou a se espalhar pela China em dezembro de 2019, antes migrar para a Tailândia, Japão, República da Coreia (confirmado pela primeira vez casos em 19 de janeiro de 2020), em seguida, para os Estados Unidos, Vietnã, Cingapura e, no final de janeiro 2020, para a Austrália, Nepal, Europa (primeiros casos na França em 25 de janeiro de 2020 e posteriormente na Alemanha, Finlândia, Itália etc.), Malásia, Canadá, Oriente Médio e outros países da região do Pacífico Ocidental e Região Sudeste Asiático, seguindo para a Rússia, África e América Latina (LANA *et al.*, 2020).

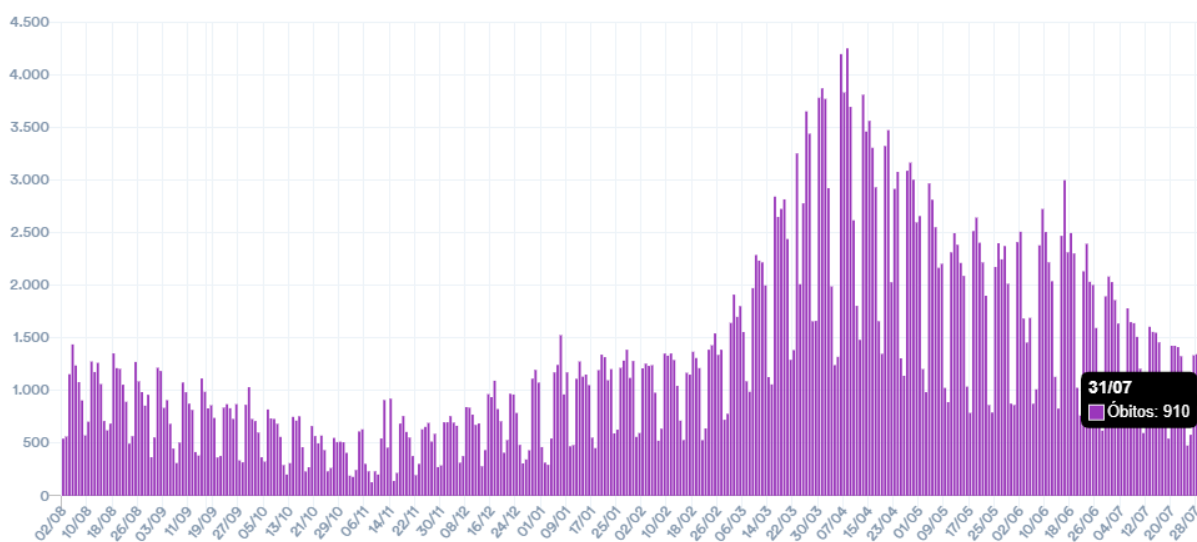
Em 11 de março de 2020, Lana *et al.* (2020) relataram que a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o COVID-19 uma pandemia. Em 31 de julho de 2020, o vírus se espalhou por mais de 217 países e territórios, com quase 17,1 milhões de casos confirmados e 668.073 mortes. O continente americano então tinha confirmado 9,15 milhões de casos, Europa 3,31 milhões, Sudeste Ásia 2 milhões, Mediterrâneo Oriental 1,53 milhão, África 0,75 milhão e Pacífico Ocidental 0,31 milhões de casos (LANA *et al.*, 2020).

Em fevereiro de 2020, o Brasil registrou seu primeiro caso de COVID-19, sendo que, em meados de março, registrou a primeira morte e, a partir desse momento, a doença se alastrou pelo país. Foram confirmados no país 19.308.10 casos da doença e 540.398 óbitos acumulados até 16 de julho de 2021 (JHU CSSE COVID-19 Data, 2021).

O Centro de Ciência e Engenharia de Sistemas da Universidade Johns Hopkins (EUA) desenvolveu um *site* que mostra em tempo real as informações oficiais da COVID-19 no mundo. No dia 16 de julho de 2021, o Brasil ocupava o terceiro lugar no mundo em número de casos registrados, ficando atrás apenas dos Estados Unidos com 34.054.952 e da Índia com 31.064.908. Em relação ao número de mortes, o Brasil ocupava o segundo lugar mundialmente.

Por outro lado, desde o início da vacinação no Brasil, o país tem apresentado queda no número de mortes e na média móvel de óbitos como apresentado no Gráfico 1. No dia 31 de julho de 2021, o país registrou pela primeira vez desde janeiro, mês que iniciaram as vacinações, uma média móvel de menos de mil mortes provocadas pela Covid-19 (G1, 2021).

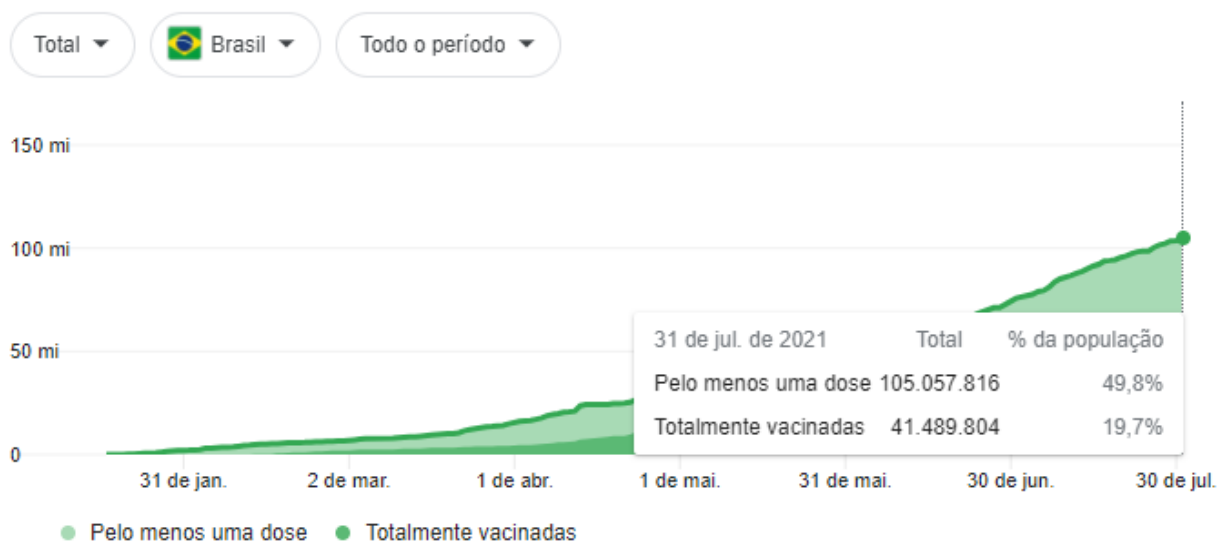
Gráfico 1 – Evolução do número de óbitos por Covid-19 no Brasil



Fonte: Secretarias Estaduais de Saúde (2020)

Em relação à vacinação contra o Covid-19, o Gráfico 2 apresenta os dados referentes ao Brasil, que atingiu a marca de 49,8% da população brasileira já vacinada com a primeira dose no dia 31 de julho de 2021 e 19,7% da população totalmente imunizada (OUR WORLD DATA, 2021).

Gráfico 2 – Evolução do número de pessoas vacinadas no Brasil



Fonte: Our World Data (2021)

As consequências desta pandemia já estão sendo vistas em uma histórica recessão nas partes mais desenvolvidas do mundo, por exemplo, nos EUA, onde no segundo trimestre de 2020, de acordo com uma estimativa inicial, o Produto Interno Bruto (PIB) despencou anualmente em 32,9%, enquanto na área do euro o PIB despencou 12,1% e na União Europeia (UE) 11,9% em relação ao trimestre anterior (EUROSTAT, 2020).

No que diz respeito à saúde, o coronavírus afetou todas as faixas etárias, com as piores manifestações e maior taxa de mortalidade encontradas entre idosos e pacientes com comorbidades. Além de trazer para a sociedade muitos problemas e desafios (existentes) na área da saúde, a pandemia COVID-19 gerou uma crise em diversos aspectos do cotidiano da população e da economia (COSTA; SÂMIA. DE LIMA, 2020).

Ao longo dos últimos cem anos, pandemias como, por exemplo, a peste bubônica, a gripe espanhola, síndrome respiratória aguda grave (SARS), Ebola, influenza A (H1N1) entre outras, foram responsáveis por mudanças significativas na geopolítica e situações demográficas, alterando os padrões de migração, viagens, urbanização, comércio e tecnologia (RAJKUMAR, 2020). Alguns meses após o início da pandemia do Coronavírus, tornou-se claro que a crise causada

pela Covid-19 e suas muitas consequências em todos os níveis durarão anos, assim, impactando completamente a vida das pessoas para sempre.

De acordo com o economista Fabiano Silvio Colbano do Banco Mundial, espera-se uma recuperação mundial ainda no ano de 2021, estreitamente ligada ao cenário da pandemia e da vacinação nos países, sendo uma medida de política econômica extremamente relevante para o controle do contágio. Ainda segundo o economista, as perspectivas de recuperação econômica estão diretamente ligadas às estratégias e à velocidade de distribuição das vacinas (AGÊNCIA BRASÍLIA, 2021).

Apesar de uma perspectiva de mercado menos instável e volátil com a reabertura de diversas empresas, muitas empresas que já recuperaram o nível pré-pandemia ainda são consideradas por analistas como atrasadas em relação ao Ibovespa, por exemplo (PRADO, 2021).

Uma das medidas mais disseminada durante a pandemia foi o distanciamento social, sendo que grande parte da população aderiu ao movimento visando a prevenção da COVID-19, todavia, esse processo impactou diretamente a vida das pessoas, desde fatores comportamentais a econômicos (BEZERRA et al, 2020).

2.1.2 Comportamento do consumidor na pandemia

A pandemia causada pela COVID-19 trouxe muitas incertezas e tem impactado o mercado de bens e consumo no Brasil, gerando também alterações nos hábitos dos consumidores, que passaram a ser mais cautelosos durante as compras. Segundo especialistas, as necessidades de consumo não desapareceram, podendo até ter aumentado, mas durante uma pandemia o comportamento do consumidor pode variar segundo as etapas do avanço da doença (SEBRAE, 2020).

Uma vez que não era mais seguro optar pelas compras físicas, isso fez com que o comércio eletrônico fosse mais notado e usado como meio alternativo, ou em muitos casos único, para enfrentar a quarentena e o fechamento do comércio de rua (BARBOSA, 2020). A partir disso, como forma de prevenção, a

população passou a se voltar para o *e-commerce* para comprar alimentos, remédios e outros produtos.

A pesquisa da Nielsen (2020) identificou seis etapas sobre o comportamento do consumidor diretamente associadas às preocupações com o surgimento da Covid-19:

- a) Compras proativas para a saúde;
- b) gestão de saúde reativa;
- c) preparação da despensa;
- d) preparação à vida em distanciamento social;
- e) vida restrita.

As etapas mostram sinais de padrão de consumo praticamente ligados a itens de abastecimento de emergência e suprimentos de saúde. Ainda segundo Nielsen (2020), pode-se observar as seguintes mudanças na rotina do consumidor:

- a) crescente interesse por produtos para a manutenção geral da saúde e bem-estar;
- b) priorização de produtos essenciais para a contenção do vírus, saúde e segurança pública;
- c) armazenamento de alimentos e uma vasta gama de produtos de saúde;
- d) aumento das compras *online* e diminuição das visitas às lojas;
- e) viagens de compras restritas, preocupações com o aumento do preço;
- f) retorno às rotinas diárias, mas com cautela renovada sobre a saúde.

De acordo com a pesquisa, além do aumento do consumo de alimentos para estocagem, o que não é surpresa, a busca por produtos de saúde como álcool em gel, termômetros e *kit* de primeiros socorros aumentou em todo o mundo. Grande parte da população realizou tais compras virtualmente para

evitar contato com outras pessoas, podendo assim receber suas compras em suas casas sem precisarem se expor (NIELSEN, 2020).

A preocupação crescente com os locais públicos, juntamente com a quarentena tem criado grandes oportunidades para o crescimento do comércio eletrônico, visto que os consumidores estão recorrendo às opções digitais como uma maneira de contornar os ambientes físicos de compra, criando novas práticas de consumo que devem se manter mesmo após a pandemia (ECOMMERCE, 2020).

Indubitavelmente atribui-se o fator comportamental da sociedade consumista como responsável pela adaptação do comércio para atender suas necessidades. Segundo Pereira *et al.* (2017) não se pode prever o futuro, mas se pode criá-lo com base nas necessidades dos consumidores e é o que de fato tem ocorrido com o comércio eletrônico e outros serviços que tem sido ofertados *online* nos últimos anos, pois as pessoas vislumbram grande vantagem em não ter que se dirigir a lojas físicas para realizar uma compra, como por exemplo evitar a contaminação e exposição ao vírus da Covid-19.

Por outro lado, um fator que é levado em conta pelos consumidores como um empecilho é o valor do frete a ser pago, em alguns casos, de acordo com a região em que se realizará a entrega o valor do frete ultrapassa o valor do produto. Contudo, esse fator é bem relativizado pelos consumidores de acordo com o segmento, em muitos casos, o entendimento é de que o valor frete não influencia na aquisição do produto desde que contrapesado com a comodidade como, por exemplo, a taxa de entrega que é cobrada por pizzarias e farmácias (CRISTOFOLINI, 2017).

Como fenômeno mundial tem-se a busca da rapidez e agilidade nas compras e da autonomia do consumidor, no que o comércio eletrônico de fato contribui. Segundo dados coletados pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), 61% dos entrevistados no Brasil afirmaram ter aumentado suas compras *online* durante o período de quarentena. Além disso, 78% das pessoas se dizem satisfeitas com a compra *online* e 67% aumentaram suas compras *online* mesmo depois da abertura do comércio, o que aponta para uma expansão acelerada do *e-commerce*.

O surgimento da *internet* democratizou o acesso à informação, permitindo que toda pessoa conectada à rede de computadores possa desfrutar do mesmo ambiente, acessar as mesmas notícias, fazer uso das redes sociais e comprar nas mesmas lojas, dando origem a um cenário que alterou o comportamento do consumidor (SCANDIUZZI *et al.*, 2012). Em relação ao perfil do consumidor *online*, o SEBRAE (2018) afirma que:

- No quesito escolaridade, verifica-se que o menor percentual de compras é de pessoas com o ensino fundamental com 3%, enquanto os que possuem ensino superior completo representam 32%. Os consumidores com pós-graduação somam 20%, ensino médio 22% e ensino superior incompleto 23%.
- Já a renda familiar é liderada pelos que recebem entre R\$ 1 mil e R\$ 3 mil com 38%, seguidos pelos que recebem entre R\$ 3 mil e R\$ 5 mil com 22%, entre R\$ 5 mil e R\$ 8 mil com 12%, mais de R\$ 8 mil com 9% e menos de R\$ 1 mil com 8%.
- Os consumidores entre 35 e 49 anos são os maiores compradores com 36%, seguidos por aqueles entre 25 e 34 anos com 32%, entre 50 e 64 anos com 16%, entre 18 e 24 anos com 11%, mais de 64 anos com 2% e até 17 anos com 1%.
- No quesito categorias mais procuradas, os eletrodomésticos lideram com 15%, informática com 12% e eletroeletrônicos com 8% (SEBRAE, 2018, p. 2).

Assim sendo, é importante considerar o comportamento do consumidor neste momento pandêmico. Segundo Miranda e Arruda (2004), estudar o comportamento do consumidor é estudar como os indivíduos tomam suas decisões, gastam seus recursos disponíveis (tempo, dinheiro, esforço) com elementos referentes ao consumo. Tal conceito pode ser utilizado para todo tipo de consumidor, inclusive aqueles que compram no mercado *online*.

Entende-se que os consumidores podem ser influenciados a comprar por meio de estímulos, que no caso da *internet*, o principal decorre da imagem apresentada, a qual se sobressai ao preço ofertado (FARIAS; KOVACS; SILVA, 2008). Ainda segundo os autores, as campanhas promocionais elaboradas devem contemplar um consumidor que não pode tocar no produto, mas que gasta muito tempo observando-o antes de adquiri-lo, fato que não ocorre nas lojas físicas, onde ele pode até mesmo se sentir constrangido em entrar apenas para observar um produto.

Segundo Miranda e Arruda (2004), a *internet* concedeu não apenas a democratização do acesso à informação relativa aos bens e serviços, mas

influenciou ainda na capacidade de escolha, porque antes dela o consumidor se via restrito as opções oferecidas pelas lojas físicas, ou seja, o poder estava na mão do lojista, tanto na questão do preço como na divulgação.

Como ressaltam Reis, Costa e Fusco (2012), independente da maneira que a organização se apresenta aos consumidores, é importante compreender quais são suas necessidades, aquilo que ele deseja encontrar em uma loja quando a procura. Entender, ainda, que ele possui um nível de qualidade esperado e caso este não seja atingido, a insatisfação pode acontecer. Outro fator que merece atenção é o atendimento ao cliente, porque nas lojas físicas ele influencia diretamente na venda, mas nas lojas *online* não se faz presente, o que implica em fazer uso de meios de contato eficientes, como as redes sociais.

2.2 E-commerce no Brasil

O *e-commerce*, na definição de Aveiro e Pinto (2014), é descrito como um comércio tradicional, que compra e comercializa da mesma forma, mas não está limitado a venda em lojas físicas, porque ocorre em um ambiente eletrônico, onde a tecnologia de comunicação e informação se fazem presentes e necessárias. As empresas que atuam neste tipo de setor possuem os mesmos objetivos das demais organizações tradicionais, a saber: gerar lucro, atrair e conquistar clientes e ver seus empreendimentos se desenvolverem.

Nas palavras de Silva e Queiroz (2019, p. 94), o *e-commerce* é descrito como:

O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, é atualmente, uma forma de negócio em que os consumidores, clientes ou usuários acessam endereços eletrônicos ou plataforma on-line, para realizar transações, troca de informações e dados de maneira eficaz e específica.

Todo esse sistema do comércio eletrônico, segundo Aranha (2014), surgiu em 1888, muito antes da própria *internet* ganhar força. No início, o princípio fundamental era vender produtos à distância através do telégrafo. Em 1979, com a criação da *internet*, que Michael Aldrich começou a estudar o conceito de venda eletrônica que serviria tanto para o comércio B2B (*business*

to business) como B2C (*business to consumer*). O autor também aponta que, somente dois anos depois, em 1981, se realizou a primeira transação comercial pela *internet*, feita pela agência de viagens Thomson Holiday, que selecionou 66 agentes de viagens por toda Inglaterra para realizarem um comércio entre empresa e consumidor que não estavam no mesmo local, extraíndo dados *online* e respondendo de maneira virtual.

Conforme Uema e Lazzari (2008), o *e-commerce* trata-se de um ambiente virtual onde as empresas permanecem ativas 24 horas por dia, permitindo que os clientes acessem as lojas quando desejarem, o que aumenta as chances de venda. Entende-se, assim, que o *e-commerce* já não está mais em fase de implantação e sim de expansão e consolidação, porque os dados financeiros revelam que o número de clientes e vendas no cenário brasileiro aumenta constantemente.

Devido a sua rápida expansão, o comércio eletrônico tem se mostrado um mercado de intenso crescimento, principalmente na última década. O desenvolvimento desse mercado vem ocorrendo devido ao maior número de pessoas com acesso à internet, ao aumento da confiança dos consumidores nesse tipo de comércio e aos benefícios que tanto empresas quanto consumidores obtêm ao utilizá-lo (RAMAYANA MENDES, 2013, p. 09).

Diante desta explicação, a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM) apresentou uma projeção otimista, onde o faturamento poderia chegar na casa de R\$ 106 bilhões em 2020, o que representa um crescimento de 18% sobre o ano de 2019. Destacou-se, ainda, que os *marketplaces*, as microempresas e as compras através de *smartphones* são os principais meios que fomentam a geração destes valores. O tíquete médio segue na faixa de R\$ 310,00 reais e é estimada uma movimentação de 342 milhões de pedidos, advindos de aproximadamente 68 milhões de consumidores no mercado nacional (E-COMMERCE BRASIL, 2020).

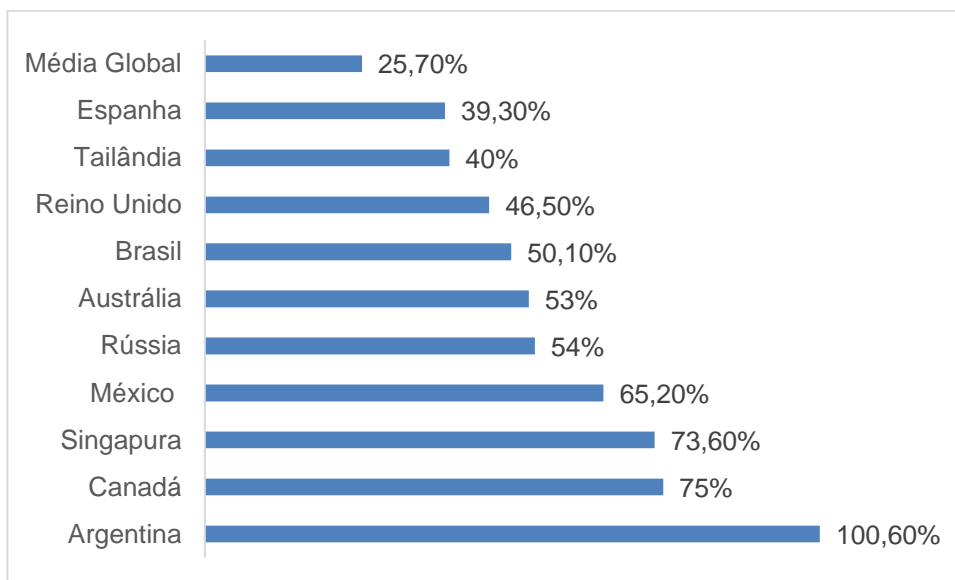
No final de 2019 foi realizada uma projeção sobre o crescimento no número de empresas em atuação no *e-commerce*, apontando que até o final de 2020 haveria cerca de 135 mil lojas virtuais ativas no Brasil, sendo a maioria constituída por micro e pequenas empresas (PMEs), impulsionando as vagas de

empregos nas áreas de marketing digital, logística e tecnologia (E-COMMERCE BRASIL, 2020).

Contudo, devido à pandemia instalada pelo coronavírus - Covid-19, os dados podem sofrer alterações ao final do período de quarentena que os brasileiros foram orientados a cumprir. Ainda que nem todas as empresas tenham conseguido atingir os índices de crescimento esperados, alguns setores se destacam na pandemia: alimentação; supermercados; setor de *pets*, com venda de produtos e serviços, farmácias e drogarias, comércio de produtos de higiene, produtos hospitalares, especialmente aquelas empresas que vendem máscaras simples, álcool em gel, respiradores, ventiladores e outros equipamentos utilizados para eliminar ou se proteger do vírus (MOREIRA, 2020).

Além disso, o crescimento do *e-commerce* e das vendas *online* durante o ano de 2020 foi mundial, conforme mostra o Gráfico 3, fazendo com que muitas empresas, tanto nacionais como internacionais, se reinventassem para manter esse ritmo de crescimento (MARTUCCI, 2021).

Gráfico 3 – Top 10 países ranqueados pelo crescimento do varejo eletrônico em 2020



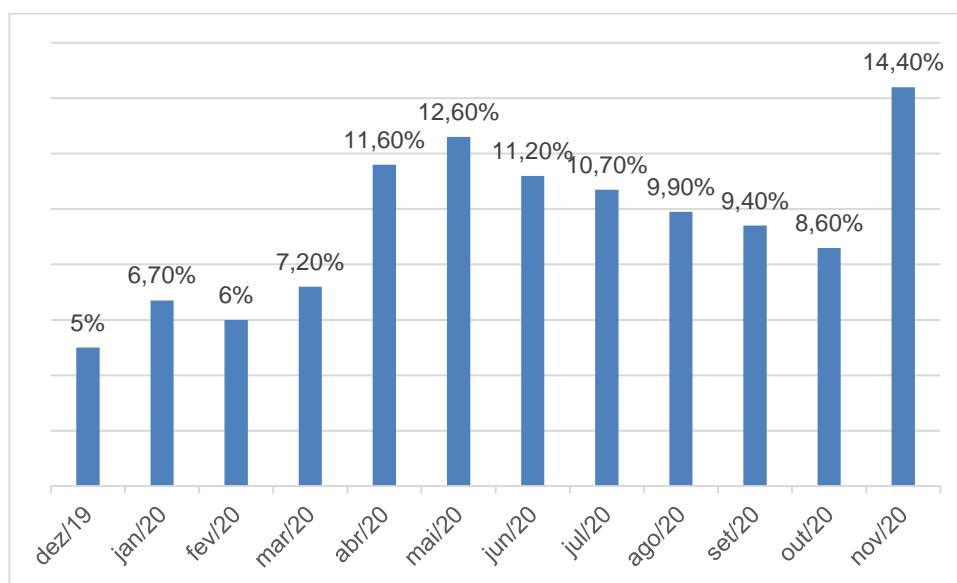
Fonte: Adaptado pelo autor (2021)

Através do gráfico apresentado, nota-se que o Brasil ocupou o sétimo lugar no *ranking*, porém, com o dobro do crescimento da média global exposta. Esse resultado brasileiro foi possível graças ao grande crescimento das

vendas *online*, juntamente com novas lojas eletrônicas em funcionamento e a digitalização da sociedade brasileira (VILELA, 2021).

Com o crescimento nas vendas de produtos *online*, a participação do *e-commerce* no faturamento total do varejo também foi elevada, passando de 5% no final do ano de 2019 para um nível acima de 10% em alguns meses de 2020, como pode-se visualizar no Gráfico 4 (ALVARENGA, 2021).

Gráfico 4 – Participação do *e-commerce* nas vendas totais



Fonte: Adaptado pelo autor (2021)

A partir dos dados apresentados, pode-se observar que mesmo com a reabertura do comércio ainda em 2020, o percentual de participação do comércio eletrônico se manteve superior ao ano de 2019, demonstrando uma tendência de crescimento mesmo após a pandemia.

Ressalta-se, ainda, que as empresas que entregam alimentos em domicílio também tiveram um crescimento neste período de isolamento social:

Neste sentido, empresas de transporte e delivery também tendem a crescer, associadas a novos entrantes que podem surgir, por mais que outras companhias acabem não sobrevivendo. Loggi, Rappi e Ifood não só serão mais utilizados, como passam ser as principais alternativas diante da necessidade do isolamento e da quarentena. Por exemplo, o Rappi registrou aumento de 10% no volume de pedidos na vertical de farmácias (MOREIRA, 2020, p. 2).

Outro fator que impulsiona o crescimento das compras *online* é a quantidade de horas médias que o brasileiro navega na *internet*. Um estudo realizado pela *Hootsuite* em janeiro de 2021 revelou que os brasileiros ficam mais tempo conectados na *internet* do que em qualquer outro veículo de comunicação, dispensando, em média, 10h08m por dia. Além disso, foi divulgado pela pesquisa que cerca de 75% dos brasileiros utilizam a *internet*, o que permite entender que mais da metade da população do país gasta 10 horas por dia neste ambiente virtual (KEMP, 2021).

Conforme visto, o *e-commerce* é uma estratégia de negócios que pode mudar a forma de atuação de uma empresa, porque ao comercializar seus produtos ela precisa contemplar o ambiente onde os consumidores estão. Sabendo-se que boa parte da população faz uso da *internet*, é um equívoco permanecer ausente deste meio, ainda que ele não seja utilizado como principal forma de contato com o público-alvo (SCANDIUZZI *et al.*, 2012).

Segundo Kemp (2021), na mesma pesquisa realizada pela *Hootsuite*, dentre os 15 *sites* mais acessados em dezembro de 2020 no Brasil, três são de comércio eletrônico. Já em relação ao *e-commerce*, o estudo apresentou que 91,4% dos usuários da *internet* pesquisaram por um produto ou serviço *online* no último mês de 2020. Esses dados demonstram que, além do crescimento massivo de pessoas com acesso à *internet*, elas estão, também, aderindo intensamente às compras *online* e as empresas precisam acompanhar esse avanço.

O mercado eletrônico no ano 2021 já soma quase 600 *startups* e empresas impulsionadas pelo crescimento das vendas e demandas por inovação frequente nos modelos de negócios (SERRANO, 2021). Segundo Silva e Queiroz (2019), as empresas estão migrando para o comércio *online* onde, por meio de plataformas, comercializam seus produtos a todo tipo de consumidor, democraticamente, visto que este mercado que funciona 24 horas por dia e pode atingir locais onde a empresa dificilmente teria acesso.

Em síntese, pode-se dizer que o advento da *internet* e a criação do *e-commerce*, posteriormente, alteraram o comportamento do consumidor, pois ao contrário da mídia tradicional, na *internet* o controle é do consumidor, de forma

que ele pode deixar de comprar em uma empresa se ela não fornecer aquilo que deseja, no prazo que ele precisa e nas condições de pagamento que ele possui, devido ao leque de opções existente para o mesmo produto (TORRES, 2009).

Dentre os fatores considerados determinantes pelo consumidor no momento da compra, o prazo de entrega se encontra em destaque, ou seja, quando compram, querem receber o mais rápido possível. Associado a isso está o frete grátis, que se tornou um diferencial no comércio eletrônico (E-COMMERCE, 2021). Por conta desse perfil imediatista e do rápido crescimento do *e-commerce*, as empresas estão sendo forçadas a ajustar suas cadeias de suprimentos para encarar essa realidade (SCANDIUZZI *et al.*, 2012). Portanto, essas empresas de comércio eletrônico devem desenvolver sistemas de logística específicos adaptados às exigências desse mercado eletrônico emergente.

2.3 Logística

Para entender de forma mais ampla a logística e toda a sua base de fundamentos, é necessário inseri-la dentro de um contexto histórico e conceituá-la. A logística surgiu durante a Segunda Guerra Mundial, onde os militares precisavam de estratégias para avançar com suas tropas na hora certa e de maneira segura. Dessa forma, os generais definiram equipes que controlavam o deslocamento de equipamentos como munição, medicamentos entre outros (NOVAES, 2007).

Passaram-se alguns anos, com a globalização e o surgimento da tecnologia, houve um destaque na concepção de agregar valor ao produto por meio da prestação de serviço ao cliente, e as empresas começaram a valorizar setores como a logística, integrando as atividades de manufatura e de marketing (CAVALCANTE *et. al*, 2019).

O conceito de logística no Brasil foi expandido no início dos anos 80, ganhando força a partir de 1994 com a estabilização econômica. O ambiente de alta inflação que existia até então, aliado ao fechamento da economia e aos baixos níveis de concorrência, fizeram com que as empresas ignorassem o

processo logístico, levando a atrasos relacionados às práticas internacionais por mais de 10 anos (CAVALCANTE *et. al*, 2019).

Segundo Reis (2004) a palavra logística vem da palavra francesa *logistique*, que surgiu a partir do entrosamento humano no século XVII. A palavra por sua vez, é oriunda do meio militar, onde era utilizada para se referir a atividades relacionadas a deslocamento, alojamento e acampamento das tropas que estavam em operação.

De acordo com Carvalho (2002, p.31), logística é:

A parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes.

Dito isso, na Figura 1 representada abaixo, Novaes (2007) apresenta um resumo contendo os principais elementos básicos da logística. Os fluxos associados à logística percorrem todo o processo, indo desde os fornecedores, passando pela fabricação, seguindo pelo varejista até atingir o consumidor final, alvo principal de toda cadeia. Esse processo envolve a armazenagem de matéria prima, dos produtos em processo e acabados. Há, ainda, o fluxo de dinheiro, no sentido oposto àquele e de informações, que ocorre nos dois sentidos, paralelo à evolução do fluxo de materiais, mas também no sentido inverso, indo desde o consumidor final do produto até os fornecedores, com informações como demanda, preferências, mudanças de hábitos e mudanças no perfil socioeconômico.

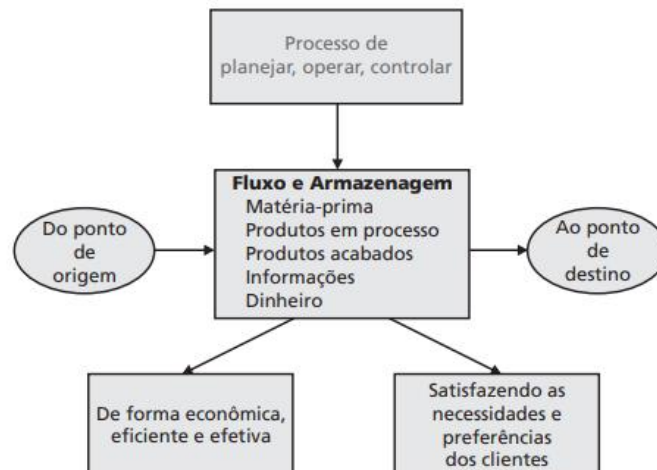


Figura 1 – Elementos básicos da logística

Fonte: Novaes (2007, p.36)

A relevância da logística para as empresas é inestimável, uma vez que diz respeito e influencia diretamente não apenas na *performance* objetiva do negócio, como também na qualidade dos produtos que será sentida pelos clientes. Se o produto (ou serviço) ao chegar nas mãos do cliente não tem valor, então a logística não cumpriu a sua função, de transformar o produto específico em produto recebido, maximizando a utilidade do tempo e lugar. Da mesma maneira, se não há solidez na qualidade dos bens produzidos os clientes certamente ficarão insatisfeitos (ALMEIDA, SCHLUTER; MÂNICA, 2016).

Segundo Ballou (2010), quando a empresa percebe que a logística afeta uma expressiva parte dos custos da organização e que os resultados das decisões sobre o processo da cadeia de suprimentos fornecem diferentes níveis de atendimento ao cliente, ela pode efetivamente penetrar em novos mercados, aumentar sua participação de mercado e os lucros. Em outras palavras, um bom gerenciamento logístico pode gerar vendas e maximização do lucro, não apenas reduzir custos.

A logística possui como desafio e missão diminuir o intervalo entre a produção e o consumo, de maneira que os consumidores tenham bens e serviços, quando e onde quiserem, na condição física que pretenderem, com menor custo possível e maior eficiência (ALMEIDA, SCHLUTER; MÂNICA, 2016). Para isso, se faz necessário que os componentes do sistema de distribuição se ajustem de forma a apresentar custos e desempenhos aceitáveis,

tornando o produto disponível para o cliente e dando utilidade de tempo e lugar no deslocamento dos produtos ou serviços do vendedor para o comprador.

2.3.1 Logística de distribuição

Segundo Bertaglia (2018), pode-se conceituar a logística de distribuição como:

[...] um processo que está normalmente associado ao movimento de material de um ponto de produção ou armazenagem até o cliente. As atividades abrangem as funções de estoque, manuseio de materiais ou produtos acabados, transporte, armazenagem, administração de pedidos, análises de locais e redes de distribuição entre outras (BERTAGLIA, 2018, s/n).

Além disso, o processo de distribuição se tornou foco por parte das organizações pelos altos custos envolvidos e pelas inúmeras oportunidades. Dessa maneira, discute-se muito sobre modelos de distribuição a fim de se obter vantagem competitiva e posicionar os produtos, em especial os de consumo, ao alcance de clientes e consumidores (BERTAGLIA, 2018).

A logística de distribuição age de maneira a otimizar o fornecimento de mercadorias e tornar esse processo mais rápido, seguro e, com sorte, mais barato. Para atingir essa meta, é essencial seguir uma sequência, ou seja, um conjunto de estratégias envolvendo diferentes áreas da empresa, como marketing e vendas. Por exemplo, cada setor irá considerar a melhor forma de se comunicar com os clientes e ouvir suas necessidades, como estocar seus produtos e os canais de vendas mais eficazes (FINCO, 2020).

Bertaglia (2009) explica que o processo de distribuição pode se dividir conforme o fluxo apresentado na Figura 2.

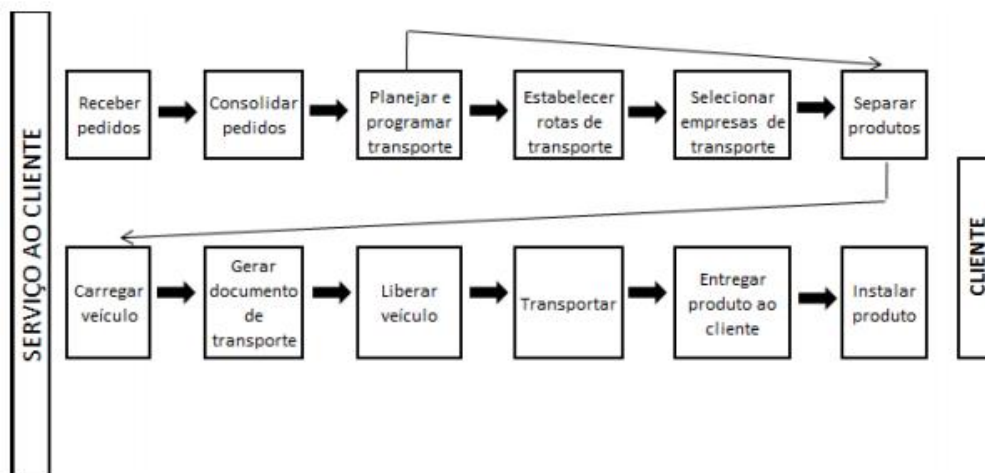


Figura 2 – Elementos do processo de distribuição

Fonte: Adaptado de Bertaglia (2009)

Nessa Figura cada elemento possui a sua função e importância dentro do percurso:

- Receber pedidos atua como uma transferência de um pedido para distribuição após a venda, podendo ser feito fisicamente ou através de um sistema de informação após a liberação do pedido. Na distribuição, os pedidos passam primeiro por uma análise de crédito para posteriormente serem liberados pelo departamento de vendas e devidamente identificados.
- Consolidar os pedidos é a etapa de diagnóstico. Para um maior aproveitamento do transporte e atividades da distribuição, ela possui relação com as características dos produtos, percurso das entregas, posicionamento dos clientes, tendo em vista, também, um menor custo e melhor atendimento.
- Planejar e programar o transporte é o procedimento de escolha do melhor meio de transportar a mercadoria, o tipo e a capacidade do veículo, e ou estabelecer se é mais acessível terceirizar o transporte.
- Estabelecer rotas de transporte é o momento de definir os itinerários para entrega dos pedidos, baseando-se na localização dos clientes.
- Selecionar empresas de transporte é a fase de escolha da companhia com maior capacidade, disponibilidade e segurança para realizar o transporte das mercadorias.

- Separar produtos começa desde a retirada dos materiais do estoque até o carregamento das transportadoras. Esse movimento ocorre logo após a liberação dos produtos em estoque.
- Carregar o veículo significa transferir todos os produtos comprados pelos clientes para os veículos de transporte, respeitando as condições de capacidade, ambientais, entre outras.
- Gerar documento de transporte é a etapa onde os documentos os comprovantes requisitados pelo governo, cliente e empresa responsável pelo transporte são emitidos pela empresa.
- Transportar os produtos é o movimento físico dos pedidos, que pode ser transportado para o consumidor final, para o centro de distribuição ou para terceiros.
- Entregar o produto ao cliente é o processo de receber a mercadoria, é nele que irá ocorrer a verificação de entrega, se seguiu conforme solicitado e com a qualidade dentro dos parâmetros estabelecidos.
- Instalar produtos, em determinados momentos, é necessário. Esse momento requer ferramentas específicas e profissionais qualificados.

Devido à crescente concorrência que o mercado vem apresentando, as empresas tendem a se concentrar em seus negócios principais e terceirizar parte de suas atividades de *e-commerce*. Sugere-se a contratação de fornecedores de logística de distribuição, agregando valor às suas operações, o que é uma abordagem frequentemente adotada. Para ganhar competitividade, atualmente as empresas não competem como entidades independentes, mas como componentes das cadeias de suprimentos; assim, o sucesso final da empresa dependerá de sua competência gerencial para integrar e coordenar sua rede (FIGUEIREDO, FLEURY E WANKE, 2008). Nesse sentido, a terceirização das atividades de logística visa aumentar a competitividade da empresa, reduzindo os custos operacionais fixos e melhorando o nível de serviço.

A logística de entrega no *e-commerce* é uma abordagem inovadora e possui uma tendência de crescimento. Isso se deve ao fato de que as relações

entre clientes, empresas e seus prestadores de serviços logísticos representam uma integração cada vez mais importante nas redes de suprimentos, além do tempo de espera entre a compra e a chegada do produto que se tornou uma das questões mais valorizadas pelos consumidores (ECOMMERCE, 2021).

Segundo ESales (2019), uma boa logística de distribuição acarreta em grandes vantagens para uma empresa, dentre elas:

- Eficiência nas entregas - quando a empresa possui um centro de distribuição, ela conseguirá apresentar mais rapidez e qualidade na entrega da mercadoria para o cliente. Além disso, com o uso de *softwares* modernos, as entregas podem ser feitas de maneira mais ágil. Na prática, isso assegura que o produto chegará com maior rapidez nas mãos do cliente;
- Redução dos custos - um sistema de logística de distribuição eficiente permite que a empresa possa reduzir os seus custos logísticos, que estão entre os principais de uma organização;
- Aumento da produtividade – ao diminuir os custos com a logística, a empresa pode investir esse valor em uma maior produção, gerando um aumento de produtividade e venda e, conseqüentemente, maior participação no mercado;
- Qualidade no atendimento - quando se tem uma logística de distribuição eficaz, que entrega os produtos de forma mais ágil e com menores custos, isso resulta em uma melhor experiência para o cliente. Sendo assim, uma boa logística contribui para uma melhora na qualidade de atendimento oferecida ao consumidor, o que pode resultar em uma maior fidelização futuramente.

Dessa forma, se aplicada de maneira correta, a logística de distribuição pode controlar mais detalhadamente a trajetória da mercadoria, desde a fábrica até o consumidor final, evitando o desperdício de tempo, dinheiro e recursos diversos como insumos, transporte e mão de obra (FINCO, 2020).

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a classificação da pesquisa, os métodos e técnicas utilizados e as características da organização analisada. Além disso, são esclarecidos os instrumentos e procedimentos utilizados para coleta e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados

A presente pesquisa buscou averiguar o papel da logística de distribuição no comércio eletrônico varejista com a pandemia da Covid-19 no Brasil. Segundo Vergara (2004), existem dois critérios básicos para definição do tipo de pesquisa; quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva ao apresentar características de um determinado fenômeno. Quanto aos meios, caracteriza-se como uma pesquisa documental e bibliográfica, onde se buscou dados documentais, bibliográficos e também dados secundários. Além disso, como meio de esclarecer as perguntas e reflexões que surgiram no decorrer desse trabalho, aplicou-se a metodologia de coleta de dados e informações nas fontes oficiais, que são mais confiáveis (TATSCH; VOLPATO, 2002).

Dessa forma, de acordo com Gil (2018, p.28), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica é o fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida através de consultas a *sites* e associações que acompanham o comércio eletrônico no Brasil, artigos publicados em periódicos e publicações em revistas digitais escritas por especialistas no assunto. Os artigos foram pesquisados no Periódicos Capes e na plataforma *Scielo*, utilizando-se as seguintes palavras-chave: “logística de distribuição”, “comércio eletrônico”, “Covid-19”, “pandemia” e “logística”, individualmente e em português. Além disso, foram selecionadas apenas obras da década de 2000, desejando acompanhar a evolução desse setor no país nos últimos anos.

Trata-se de uma pesquisa fundamentalmente qualitativa, onde segundo Creswell (2007), a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural, utilizando-se de métodos múltiplos de maneira emergente. Além disso, esse procedimento é, em especial, interpretativo, permitindo o desenvolvimento da descrição do cenário, análise dos dados e uma interpretação final ou conclusão sobre seu significado por parte do pesquisador.

Segundo Godoy (1995, p. 21), a pesquisa documental representa:

[...] uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial.

Dessa maneira, a pesquisa tem como intuito auxiliar na incidência de estudos recentes na logística do comércio eletrônico nesse período de pandemia, contribuindo para futuras pesquisas no assunto, ao mesmo tempo em que as análises dos documentos apresentadas possam auxiliar na elaboração de novas estratégias para esse mercado.

3.2 Instrumento de coleta e análise dos dados

Com a metodologia definida, os instrumentos utilizados para a coleta dos dados foram relatórios oficiais anuais e trimestrais publicados e divulgados pela empresa escolhida para análise, nacional varejista de comércio eletrônico, a fim de apresentar o setor logístico que ela utiliza e sua relação com o volume de vendas, rendimento e *performance* no mercado.

Já o processo de análise de dados, segundo Vergara (2004), consiste em extrair sentido dos dados de texto e imagem coletados, preparando-os para análise e conduzindo-os de maneira a se aprofundar progressivamente no entendimento dos dados, fazendo a sua representação e interpretação mais ampla. Sendo assim, foi utilizada a técnica de categorização de acordo com os objetivos para fazer a análise dos dados coletados após a leitura do material. Esse processo ocorreu de maneira qualitativa e descritiva, onde os materiais coletados foram organizados em grupos de acordo com os tópicos abordados.

Com isso, foi realizada a discussão dos resultados com as informações adquiridas por meio da coleta de dados.

3.3 Caracterização da Organização

A Organização escolhida para o estudo foi uma grande empresa nacional do setor varejista já consolidada no comércio eletrônico no Brasil. A empresa de comércio eletrônico foi criada no final do ano de 2006, e surgiu da fusão entre as duas maiores empresas de varejo virtual do país. Essa união de empresas trouxe grandes benefícios para as operações da companhia.

A escolha dessa empresa para análise se deu a partir do seu potencial de venda *online* apresentado ao longo dos últimos anos, seu crescimento e posicionamento no mercado. Além disso, a empresa publicou e divulgou dados relevantes para elaboração da pesquisa. A partir disso, são apresentadas informações sobre como funciona a logística de distribuição relacionada ao comércio eletrônico da empresa, como ela influencia nas vendas, seu desempenho e como esse setor foi afetado durante a pandemia do Covid-19.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa se deu a partir da análise de uma grande empresa varejista, uma das líderes em comércio eletrônico no Brasil, que atua tanto no comércio físico quanto no digital. Porém, com o advento da pandemia do Covid-19, inicialmente 100% das suas lojas foram fechadas, precisando promover ações rápidas voltadas para o *e-commerce*.

Para analisar a empresa, utilizou-se os relatórios anuais, trimestrais e dados disponíveis no seu *site*. Dessa forma, todos os dados que aqui serão apresentados estavam disponíveis pela própria empresa pesquisada.

A empresa pesquisada foi fundada em 2006, sendo pioneira no *e-commerce* brasileiro, possuindo o mais completo portfólio de marcas na plataforma digital. São ao todo mais de 18 marcas entre setores como *e-commerce*, entretenimento, *tech services*, logística, distribuição, serviços financeiros e atendimento ao cliente. Seu propósito é conectar pessoas, negócios, produtos e serviços em uma única plataforma digital operante no Brasil que ofereça diversas soluções digitais.

A empresa também possui uma operação de *Marketplace*, um espaço onde diferentes vendedores viram parceiros de vendas dentro do seu próprio *site*. Nesse conceito, o *e-commerce* oferece toda a plataforma de vendas já consolidada e o lojista se utiliza dessa estrutura pronta para atrair mais consumidores e gerar seu próprio negócio (ZACHO, 2017). Neste estudo, focar-se-á apenas nos dados gerados pela venda e produção da própria empresa, não considerando os resultados do *Marketplace*.

Seus perfis de clientes são complementares, com baixa sobreposição e uma grande parcela comprando em apenas uma marca. Dessa maneira, a operação multimarcas da empresa visa atrair mais clientes, otimizando o tráfego direto, aumentando a relevância e presença das marcas, além de aumentar também o sortimento a disposição por meio da conexão de diferentes marcas e *sellers*.

Através da plataforma digital, a empresa vem buscando oferecer uma experiência mais conveniente e integrada para o seu cliente, entrando em novas

categorias como supermercado, que rapidamente se tornou a maior em unidades vendidas, e entregando cada vez mais rápido. Ao todo são mais de 40 categorias, com um total de 87,2 milhões de itens ofertados ao final do ano de 2020, 196% a mais se comparado com 2019.

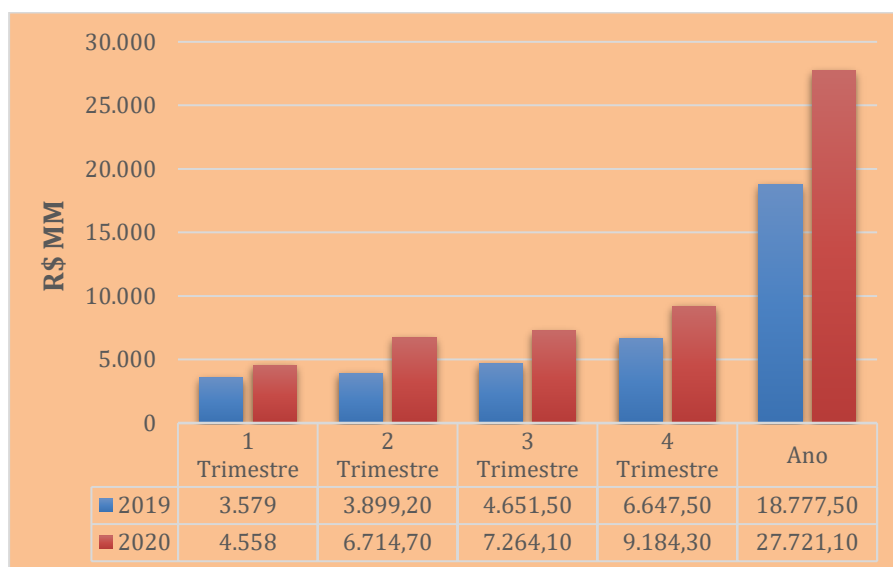
Ao longo do ano de 2020, diante de um cenário desafiador em função da pandemia do Covid-19, fez-se necessário buscar novas soluções para melhor atender aos clientes. Os efeitos gerados pela pandemia transformaram os hábitos dos consumidores, criando uma rápida migração de novos consumidores para a esfera digital, aumentando a frequência e os gastos dos clientes atuais, tal como estimulando a participação das vendas *online* em novas esferas de produtos. Dessa forma, a empresa não deixou de investir em tecnologia, logística, distribuição, pagamentos e atendimento, gerando uma melhor experiência de compra.

De acordo com o relatório disponibilizado pela empresa, logo no primeiro trimestre do ano de 2020 ela anunciou um aumento de 35% no seu número de pedidos, tendo sido impulsionado pelo aumento na frequência de compras e novos clientes. Já no mês de abril, esse crescimento foi de 83%, seguindo por um aumento de 95% no segundo trimestre de 2020, demonstrando uma tendência de forte aceleração nas vendas.

Contudo, esse crescimento veio a custo da lucratividade. No primeiro trimestre de 2020, a empresa teve seu prejuízo aumentado em mais de 50%, precisando abrir mão de margem para ganhar espaço no mercado. Além disso, a empresa teve como estratégia se igualar as condições oferecidas pelo seu concorrente, ofertando cupons de descontos agressivos aos consumidores (ESTADÃO CONTEÚDO, 2021).

Como destaque financeiro, a empresa apresentou no quarto trimestre de 2020 um lucro de 15,6 milhões após uma longa série de prejuízos. Ainda no ano de 2020, houve um crescimento expressivo em seu GMV (*Gross Merchandise Volume*), que significa o valor gerado pelas vendas de mercadorias próprias, vendas realizadas no *Marketplace* e outras receitas, após devoluções e incluindo impostos, comparando com o ano de 2019, como pode-se visualizar no Gráfico 3, abaixo.

Gráfico 5 - GMV

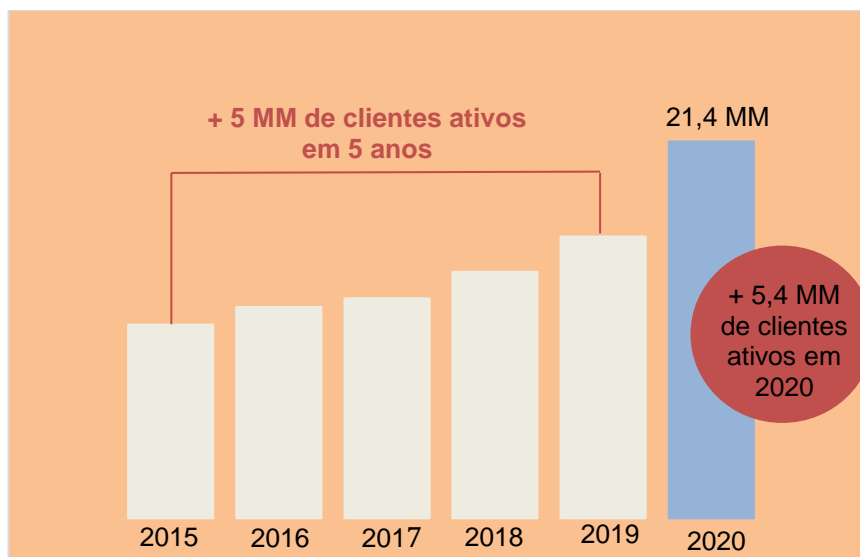


Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Apesar do crescimento, a empresa fechou o último trimestre de 2020 com um desempenho inferior ao esperado por diversos analistas. Com um aumento de 38,2% em relação ao mesmo período de 2019, a empresa ficou abaixo da média de estimativa de 50% de seus concorrentes e do seu próprio resultado no terceiro trimestre (RYNGELBLUM, 2021).

Do mesmo modo, com o aumento no número de clientes ativos, a empresa atingiu 17 milhões de usuários no primeiro trimestre de 2020, que tinham como interesse categorias como beleza e saúde, páscoa, esporte e lazer e entretenimento. Esse número veio aumentando durante todo o período da pandemia, apresentando um crescimento superior aos últimos cinco anos juntos, como demonstra o Gráfico 6.

Gráfico 6 – Clientes ativos



Fonte: Adaptado pelo autor (2021)

Além do aumento no número de clientes ativos, o número de visitas nos *sites* e aplicativos também apresentou crescimento durante o ano de 2020 e a chegada da pandemia no Brasil. Com um maior número de pessoas em casa, em isolamento social, esse número atingiu 659 milhões ainda no primeiro trimestre de 2020, indicando um aumento de 248% em relação ao mesmo período em 2019. Já no segundo trimestre esse número ultrapassou a marca de 1 bilhão. Para acompanhar essa expansão no tráfego, a empresa promoveu uma estratégia comercial, intensificando o número de itens ofertados nos *sites* durante esse período, totalizando 39,8 milhões ao final desse trimestre, um crescimento de 226% em comparação ao segundo trimestre de 2019.

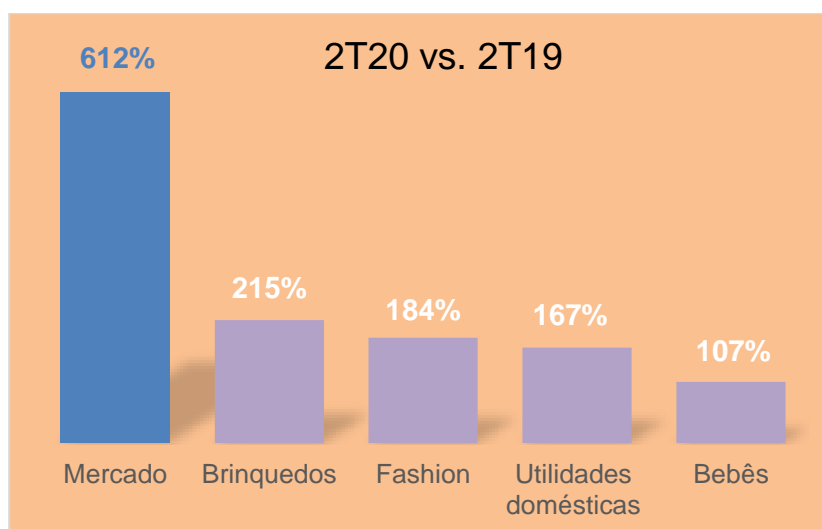
4.1 Comportamento do consumidor

Para melhor atender aos seus clientes e suas mudanças de comportamento a empresa criou diversas iniciativas promovendo ofertas e campanhas com o que os clientes mais precisavam durante o período de isolamento social, com entrega rápida e nível de serviço singular. Além disso, como iniciativa estratégica, a empresa investiu em suas plataformas de logística e distribuição, com o objetivo de otimizar ainda mais suas operações por meio de um modelo flexível de *Fulfillment*.

Logo no primeiro trimestre de 2020 e início da pandemia, a base de clientes ativos da empresa foi impulsionada pelo acréscimo de 2 milhões de novos clientes, somado os últimos 12 meses. Dessa maneira, nesse mesmo trimestre, o comportamento do consumidor passou por mudanças após a determinação de isolamento social. As categorias mais buscadas pelos consumidores foram beleza e saúde, páscoa, esporte, lazer e entretenimento. Inicialmente, houve uma maior preocupação com produtos voltados para saúde, posteriormente o consumo tendenciou para a rotina em casa e páscoa, finalizando com melhorias para casa.

Já no segundo trimestre do ano de 2020, com a expansão da empresa para a operação de supermercado, permitindo que os clientes comprassem sua cesta completa de mercado de forma *online*, customizada e com entregas no mesmo dia, a categoria foi a maior da companhia em unidades vendidas, como mostra o Gráfico 7, abaixo.

Gráfico 7 – Categorias de Maior Crescimento de Venda



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ainda nesse Gráfico 7, acima, é possível acompanhar o alto crescimento de outras categorias oferecidas pela empresa como brinquedos, *fashion*, utilidades domésticas e produtos para bebês, refletindo no aumento da frequência de compras dos consumidores em isolamento social. Durante o período da pandemia, esse aumento representou 53% a mais do que no ano de 2019, com clientes realizando dois ou mais pedidos de uma vez.

Em termos de indicadores de engajamento dos clientes, durante o ano de 2020 a empresa apresentou evolução em todos eles, tais como tempo de navegação no *site*, usuários da página, clientes com mais de dois pedidos e novos clientes com mais de dois pedidos que superou 200% de aumento comparado com o mesmo período do ano anterior. Através desses números, é possível perceber uma transformação no comportamento dos consumidores durante esse período em que o *e-commerce* se tornou a única maneira de comprar seus produtos.

Em um momento onde o consumidor mais precisava de conveniência e segurança para manter suas necessidades de consumo atendidas, se fez necessário uma série de ações com a finalidade de transformar a experiência da compra pela *internet* e oferecer prazos de entregas cada vez melhores e menores.

4.2 Logística de distribuição

A logística de distribuição aparece como um instrumento essencial dentro da operação do *e-commerce*. A empresa conta com uma plataforma de gestão compartilhada dos ativos de logística e distribuição desde 2018, aprimorando a integração das ações nas plataformas físicas e digitais. A plataforma atua desde o recebimento do pedido até a entrega final, garantindo a melhor experiência de compra ao cliente, reduzindo cada vez mais os prazos de entrega.

No ano de 2020, o principal *slogan* da empresa foi “Tudo. A toda hora. Em qualquer lugar.” e para garantir o cumprimento dessa sentença, entregando qualquer produto, em todo momento e em qualquer lugar, se faz necessário uma série de serviços logísticos. Para isso, no primeiro trimestre de 2020, a empresa contava com 18 centros de distribuição em operação, espalhados por todo Brasil. A partir desses dados, o prazo de entrega de mais de 50% de todas as compras realizadas nos *sites* e enviadas pela plataforma logística da empresa foram entregues em até dois dias.

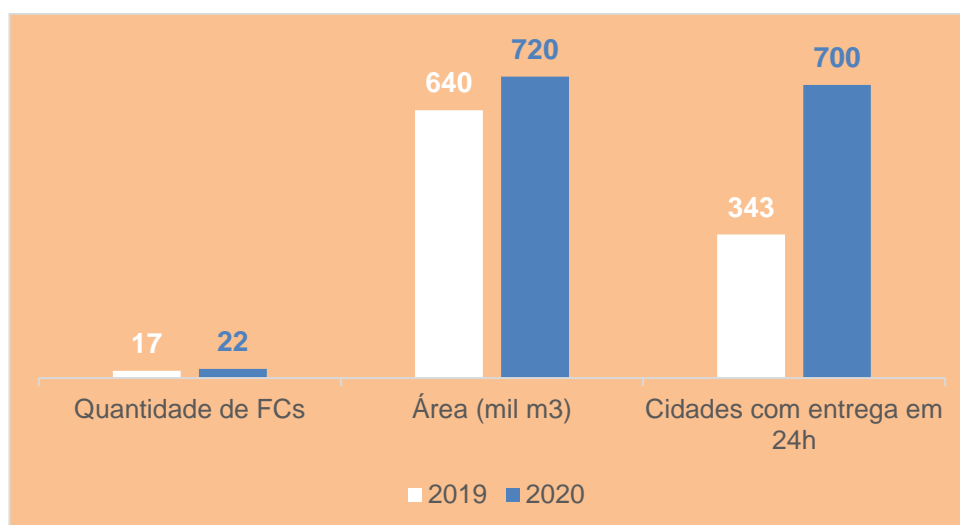
A criação dos centros de distribuição da empresa possibilitou melhorias no nível de serviço ao cliente com seis opções de entrega para o seu produto, sendo eles: mesmo dia, dia seguinte, entrega rápida, econômica, agendada e entrega em loja. Nessa última opção, o cliente compra seu produto pelo *site* e

pode retirá-lo em uma unidade das lojas físicas de maior conveniência para o cliente, possibilitando uma maior agilidade na entrega.

Além da iniciativa de “pegue na loja”, que ainda no primeiro trimestre de 2020 atingiu mais de 170 mil pedidos, outras ações ligadas à logística de distribuição foram criadas ao longo do ano de 2020 visando uma melhor experiência do cliente. Um desses projetos criados pela empresa foi “*ship from store*”, permitindo a compra *online* dos produtos da loja mais próxima e o recebimento em até 3 horas no endereço desejado. Essas propostas combinadas permitiram inicialmente um registro de 1,1 bilhão de reais em GMV, sendo um crescimento de 96% comparado com o ano anterior.

Com o objetivo de reduzir a distância até o consumidor final, melhorando assim, o prazo de entrega e experiência do cliente, a empresa, que até o segundo trimestre de 2020 operava 17 *Fulfillment Centers* (FCs) em 8 estados no Brasil, expandiu esse número para 22 FCs em 12 estados ao final do mesmo ano, como pode-se verificar no Gráfico 8. Além dessa ampliação na quantidade de centros de distribuição, houve um consequente aumento na sua área disponível, possibilitando entregas mais rápidas. A partir disso, além de uma melhor experiência de compra, com todo processo logístico de distribuição sendo operado pela empresa, foi possível também reduzir os valores de frete como diferencial competitivo.

Gráfico 8 – Crescimento FCs



Fonte: Adaptado pelo autor (2021)

Tendo em vista a importância da logística de distribuição e seu papel no comércio eletrônico, a empresa alcançou expressivos números ao longo do ano de 2020. Ainda no primeiro trimestre do ano de 2020, mais de 50% de todas as compras realizadas no *site* da empresa e enviadas pela plataforma de logística foram entregues em até dois dias. No segundo trimestre desse mesmo ano, as entregas realizadas pela plataforma logística da empresa na modalidade mesmo dia totalizaram 30% das entregas totais, enquanto que na visão de até dois dias, o indicador representou 58% do total. Já no último trimestre do ano, esses números sofreram uma grande alteração, onde 11% dos produtos passaram a ser entregues em até 3 horas e 40% em até 24 horas.

Esse crescimento se deu, entre outros fatores, a partir da expansão da malha logística e dos centros de distribuição, que foram alocados em pontos estratégicos, permitindo uma maior velocidade e dinâmica na entrega dos produtos. Com base nisso, a empresa desenvolveu um filtro de frete rápido em seu aplicativo, onde os clientes podem selecionar na busca os produtos que possuem prazos mais rápidos de entrega, melhorando a experiência de compra e a conversão.

Sendo assim, diversos investimentos foram realizados na área da logística de distribuição visando uma melhor *performance* no comércio eletrônico, principalmente durante esse período pandêmico. Através dessa maior conexão entre os setores com a plataforma logística, foi possível observar uma contribuição positiva em todas as áreas como atendimento ao cliente, que conquistou os mais altos índices de avaliação durante o ano de 2020 no *site* do Reclame Aqui, comercial, com a possibilidade de expansão no número de produtos ofertados, experiência do cliente, com filtros de frete rápido, opções de retirar o produto no mesmo dia e financeiro, com um aumento de capital de 4 bilhões.

A partir dos dados apresentados, a empresa de *e-commerce* estudada neste trabalho considera a integração dos processos internos da logística de distribuição como um fator relevante para o seu desempenho. Isso ocorre pelo fato da empresa estar mais preocupada com os resultados aguardados através

desses processos, e por isso, passaram a investir mais em ferramentas logísticas que auxiliem a organização.

A empresa publicou em seu relatório anual de 2020 um aumento no número de vendas, clientes, centros de distribuição, produtos, porém, foi possível notar que se esses setores não estiverem devidamente organizados e combinados, o resultado esperado não vai ser atingido. Com um gerenciamento logístico bem estruturado, como a empresa vem buscando, investindo em novos processos, realizando novas parcerias com empresas terceirizadas e acompanhando o mercado, é possível alcançar resultados positivos.

5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de averiguar o papel da logística de distribuição no comércio eletrônico varejista com a pandemia da Covid-19 no Brasil, o presente estudo encontrou diversos aspectos logísticos que favoreceram e contribuíram para que a empresa se destacasse no *e-commerce* durante esse período pandêmico no país.

A logística no comércio eletrônico diferencia-se bastante da logística tradicional visto que os consumidores possuem um perfil diferente de compra e estão consumindo através de um canal distinto, mais avançado, com mais informações e velocidade. Com o surgimento da pandemia da Covid-19, o comportamento desses consumidores modificou-se ainda mais devido ao isolamento e fechamento das lojas físicas, por exemplo. Durante um longo período, o comércio eletrônico se tornou a única maneira de realizar compras e a população precisou se adequar, alterando suas prioridades de consumo, suas necessidades e exigências.

Além disso, o *e-commerce* no Brasil encontra-se em fase de expansão e consolidação no mercado, apresentando-se como uma oportunidade de negócio mais rápida e acessível para microempreendedores, empresas de pequeno, médio e grande porte. O comércio eletrônico, além de ser uma ferramenta de compra e venda de produtos, também pode ser vista como um meio de reduzir custos, apresentando maiores variedades, fidelizando os clientes e otimizando o tempo.

Dessa maneira, apresenta-se neste trabalho a logística de distribuição e sua relevância para o comércio eletrônico, sendo uma ferramenta essencial para as empresas, direta ou indiretamente voltadas para a área de distribuição, estoque, transporte, entre outras. Para evidenciar essa relevância da logística de distribuição para as empresas, o estudo foi realizado durante um período excepcional e sensível, da pandemia do Covid-19 no Brasil, buscando averiguar o seu papel no setor varejista brasileiro.

Após a análise e discussão dos resultados, pode-se notar que a logística de distribuição, ao ser incluída nos processos da empresa, contribui para uma

maior velocidade na entrega de produtos, otimizando o tempo, melhorando a satisfação do cliente e surgindo como um grande diferencial competitivo.

Sendo assim, conclui-se que o uso da logística de distribuição se fez extremamente necessário para uma maior eficiência das empresas atuantes no comércio eletrônico varejista no Brasil durante o período da pandemia da Covid-19 no Brasil. Embora as empresas ainda necessitem de aprimoramentos em seus processos de logística de distribuição, ela tem sido fundamental para os resultados finais.

Por fim, fica a oportunidade de espaço para debate e pesquisa de novos estudos relacionados à logística, não apenas de distribuição, mas ela como um todo, no comércio eletrônico, uma vez que é um mercado que vem expandindo e gerando grandes rendimentos. Através de entrevistas e pesquisas de campo, pode ser possível atingir novos resultados, com visões internas das organizações, compreendendo melhor o dia a dia e decorrer dos processos logísticos das empresas. Outro fator a ser explorado e futuramente pesquisado é quanto ao *marketplace* e as empresas, um tema recente que tem impulsionado ainda mais o comércio eletrônico, abrindo espaço para novos empreendedores e ampliando a variedade de venda de produtos *online*.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASÍLIA. (2021). **Cenário econômico no Brasil e no mundo pós-covid-19.** Disponível em: <https://www.agenciabrasilia.df.gov.br/2021/06/23/cenario-economico-no-brasil-e-no-mundo-pos-covid-19/>. Acesso em: 28 agosto 2021.

ALMEIDA, Celio M. P. R. de; SCHLUTER, Mauro R.; MÂNICA, Ricardo. **Estratégica logística.** 1. ed. - Curitiba, PR : IESDE Brasil S/A, 2016.

ALVARENGA, Darlan. (2021). **Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro.** Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 21 setembro 2021.

ARANHA, Eduardo. **7 momentos que marcaram a história do e-commerce.** 2014. Disponível em: 7 momentos que marcaram a história do e-commerce (estrategiadigital.pt). Acesso em: 23 julho 2021.

AVEIRO, Conrado Gonçalves de; PINTO, Isaias Lopes. As estratégias competitivas do e-commerce brasileiro: o caso das lojas Americanas. E-faceq, **Revista Eletrônica dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, 2014. Disponível em <http://www.faceq.edu.br/e-faceq>. Acesso em: 05 abril 2021.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BARBOSA, J. A. A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do Novo coronavírus (Covid- 19). **REVISTA DA FAESF**, 2020. Disponível em: <http://faesfpi.com.br/revista/index.php/faesf/article/view/116>. Acesso em: 05 abril 2021.

BERTAGLIA, Paulo R. (2018). 4 principais elementos da supply chain, Disponível em: <https://www.logweb.com.br/colunas/4-principais-elementos-da-supply-chain/>. Acesso em: 06 agosto 2021.

_____. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BEZERRA, Anselmo *et al.* Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19. **Revista da saúde brasileira de saúde coletiva.** ISSN 1413-8123. Rio de Janeiro/RJ. Abril de 2020. Disponível em: <http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/fatoresassociados-ao-comportamento-da-populacao-durante-o-isolamento-social-napandemia-de-covid19/17551?id=17551>. Acesso em: 10 abril 2021.

BOONE, L. Tackling the fallout from COVID-19. In: Beatrice Weder Di Mauro and Richard Baldwin (Hrsg.), **Economics in the Time of Covid-19**. London: CEPR Press, 2020, pp. 37-44.

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CAVALCANTE, Heloísa da S. *et al.* **Uma breve análise sobre a evolução logística**. 2019. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos19/23728201.pdf>. Acesso em: 05 agosto 2021.

COSTA, A. de S.; SÂMIA, G. da S. F.; DE LIMA, J. V. COVID-19 e as cadeias de suprimentos: uma revisão bibliográfica dos principais impactos no Brasil. **Revista Vianna Sapiens**, v. 11, n. 2, p. 28, 29 ago. 2020.

CRISTOFOLINI, J. Quais são os quatro grandes problemas do e-commerce. **E-commerce Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/4-grandes-problemas-do-e-commerce-e-como-resolve-los/>. Acesso em: 02 abril 2021.

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

ECOMMERCE BRASIL. **Com crescimento de 18%, e-commerce deve movimentar R\$ 106 bi em 2020, estima ABComm**. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercio-eletronico-crescer-2020-movimentar-abcomm/>. Acesso em: 01 abril 2021.

_____. **E-commerce brasileiro cresceu 40% após um ano de pandemia, revela Conversion**. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresceu-coronavirus/>. Acesso em: 01 abril 2021.

_____. **Vendas online aumentam 23% no primeiro trimestre de 2019, afirma Compre&Confie**. 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-online-aumentam-23-no-primeiro-trimestre-de-2019-afirma-compreconfie/>. Acesso em: 01 abril 2021.

ESALES. **Logística de distribuição**: entenda o que é e o porque sua empresa precisa adotar, 2019. Disponível em: <https://esales.com.br/blog/logistica-de-distribuicao/>. Acesso em 06 agosto 2021.

ESTADÃO CONTEÚDO. (2021). B2W paga caro para ganhar terreno durante a pandemia. Disponível em: <https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/b2w-paga-carro-para-ganhar-terreno-durante-a-pandemia>. Acesso em: 15 set. 2021.

EUROSTAT. **GDP Down by 12.1% in the Euro Area and by 11.9% in the EU**. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11156775/2-31072020-BP-EN.pdf/cbe7522c-ebfaef08-be60-b1c9d1bd385b>. Acesso em: 13 abril 2021.

FARIAS, S. A.; KOVACS, M. H.; SILVA, J. M. O consumidor na correnteza do comércio online: o papel da teoria do fluxo. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, p. 399-413, 2008.

FIGUEREDO, Kleber F.; FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos. São Paulo: Atlas, 2008.

FINCO, Nina. (2020). **Logística de distribuição**: o que é e como funciona? Disponível em: https://www.cobli.co/blog/como-funciona-a-logistica-de-distribuicao/#Dicas_para_tornar_a_logistica_mais_eficiente. Acesso em: 06 agosto 2021.

G1. (2021). Brasil tem 925 mortes por Covid-19 em 24 horas; média móvel está abaixo de 1 mil pela primeira vez desde 20 de janeiro. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/07/31/brasil-tem-925-mortes-por-covid-19-em-24-horas-media-movel-de-obitos-e-a-menor-desde-20-de-janeiro.ghtml>. Acesso em: 31 julho 2021.

Gil, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

INFRACOMMERCE. Entenda a importância da plataforma de e-commerce nos pós pandemia. 2021. Disponível em: <https://www.infracommerce.com.br/post/entenda-a-importancia-da-plataforma-de-e-commerce-no-pos-pandemia>. Acesso em: 01 setembro 2021.

JHU CSSE COVID-19 Data. (2021). COVID-19 Data Repository by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University. Disponível em: <https://github.com/CSSEGISandData/COVID-19>. Acesso em: 17 julho 2021.

KEMP, Simon. (2021). **Digital 2021**: Brazil. Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-brazil>. Acesso em: 23 julho 2021.

LANA, R. M. *et al.* Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cad. Saúde Pública**; v.36, n.3, 2020.

MANSANO, A. T. R.; GORNI, P. M.. Satisfação do consumidor com o comércio eletrônico: estudo de caso de uma fabricante de tapetes. **Revista de Extensão e Iniciação Científica SOCIESC - REIS**, Santa Catarina, v. 1, n. 1, p.12-22, jun. 2014.

MARTUCCI, Mariana (2021). A pandemia fez o e-commerce decolar. Ainda há fôlego para mais? Disponível em: <https://exame.com/negocios/a-pandemia-fez-o-e-commerce-decolar-ainda-ha-folego-para-mais/>. Acesso em: 21 setembro 2021.

MIRANDA, C. M. C.; ARRUDA, D. M. O. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 3, n. 1, p. 40-57, 2004.

MOREIRA, Paulo. (2020). **Comércio eletrônico: antes e depois da pandemia do coronavírus.** Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/comercio-eletronico-antes-e-depois-da-pandemia-do-coronavirus/>. Acesso em: 01 abril 2021.

MORITA, Alessandra. (2020). Novo consumidor: sem entendê-lo, sua empresa corre sérios riscos. Disponível em: <https://www.savarejo.com.br/detalhe/reportagens/novo-consumidor-sem-entende-lo-sua-empresa-corre-serios-riscos>. Acesso em: 20 maio 2021.

NIELSEN. (2020). Impacto da Covid-19 nas vendas de produtos de giro rápido no Brasil e ao redor do mundo. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Nielsen%20-%20Impactos%20da%20COVID-19%20nas%20vendas%20de%20produtos%20de%20consumo%20de%20giro%20r%C3%A1pido%20no%20Brasil%20e%20ao%20redor%20do%20mundo.pdf.pdf> . Acesso em: 13 maio 2021.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OUR WORLD DATA. (2021). Coronavirus Pandemic (COVID-19). Disponível em: <https://ourworldindata.org/coronavirus>. Acesso em: 01 agosto 2021.

PANAZZO, Regina. **E-commerce e sua logística.** Monografia apresentada à Universidade Radial- Estácio Participações, São Paulo, 2009.

PEREIRA, F.C.*et al.* O uso estratégico da gestão logística na busca por um diferencial competitivo. **Caderno de Administração**. v. 16, n.1, p. 41-51, jan/jun. 2008.

PRADO, Maeli. (2021). Shoppings, varejo, turismo: quais as ações que podem se beneficiar da reabertura? Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/mercado-e-dolar/shoppings-varejo-turismo-quais-as-acoes-que-podem-se-beneficiar-da-reabertura/>. Acesso em: 01 set 2021.

RAJKUMAR, R.P. **COVID-19 and mental health: A review of the existing literature.** Asian J. Psychiatr. 2020, 52, 102066.

RAMAYANA MENDES, Laura Z. **E-commerce: origem, desenvolvimento e perspectivas.** Departamento de Ciências Econômicas da Faculdade Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/78391/000899483.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 abr. 2021.

REIS, João G. M. dos; COSTA NETO, Pedro L. de O.; FUSCO, José P. A.. Dimensões da Qualidade em Serviços: um estudo no setor de B2C brasileiro.

Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, [S.l.], n. 4, p. 85, jan. 2013. ISSN 1984-2430. Disponível em: <<https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/454>>. Acesso em: 03 maio. 2021.

REIS, Pricila R. R. **Logística empresarial como estratégia competitiva: caso do centro de distribuição da AMBEV**. Florianópolis-SC, 2004. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis295557.pdf>>. Acesso em: 08 maio. 2021.

RYNGELBLUM, Ivan. (2021). **B2W registra desempenho abaixo do esperado no 4º tri, mas sinaliza bom 1º tri**. Disponível em: <https://www.seudinheiro.com/2021/empresas/b2w-registra-desempenho-abaixo-do-esperado-no-4o-tri-mas-sinaliza-para-bom-1o-tri/>. Acesso em: 10 set. 2021.

SCANDIUZZI, F.; OLIVEIRA, M. M. B.; FERRARESI DE ARAÚJO, G. J. A Logística no comércio eletrônico B2C: Um estudo nacional multicasos. **Caderno de Administração**, v. 19, n. 1, p. 1-12, 24 jul. 2011

SEBRAE. (2020). **Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do-consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 17 jun. 2021.

SEBRAE. (2018). **Estudo revela o perfil do consumidor on-line**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-revela-o-perfil-do-consumidor-on-line,2dfa9e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 01 abr. 2021.

SEBRAE. (2015). **O planejamento da loja virtual de sucesso**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/O-planejamento-daloja-virtual-de-sucesso>. Acesso em: 05 abr. 2021.

SILVA, Francisca A. da; QUEIROZ, Herminig E. M. A importância do e-commerce para o processo de compras dos clientes da cidade de Juazeiro do Norte. **Id on Line Rev. Mult. Psic.** v.13, n. 43, supl. 1, p. 943-966, 2019. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/1570/2310>. Acesso em: 01 abr. 2021.

SERRANO, Filipe. (2021). E-commerce já tem 600 empresas no Brasil, mostra mapeamento inédito. Disponível em: <https://exame.com/tecnologia/e-commerce-ja-tem-600-empresas-no-brasil-mostra-mapeamento-inedito/>. Acesso em: 28 agosto 2021.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. (2020). **70% dos brasileiros pretendem continuar comprando online após a quarentena**.

Disponível em: <http://sbvc.com.br/brasileiros-online-apos-pandemia/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

TATSCH, A. L.; VOLPATO, S. M. B. “Como fazer uma pesquisa bibliográfica e organizar sua documentação”. In: BÊRNI, D. de A. (org.) **Técnicas de pesquisa em economia** –transformando curiosidade em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2002.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

UEMA, Evelin; LAZARI, Claudia P. de. O Crescimento do e-commerce no Brasil: estudo de caso do “Submarino”. Artigo publicado na **Revista Científica da Faculdade das Américas**, 2008. Disponível em: <http://docshare02.docshare.tips/files/5342/53423334.pdf> . Acesso em: 05 de abril de 2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VILELA, Luiza. (2021). E-commerce: o setor que cresceu 75% em meio à pandemia. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/02/19/e-commerce-setor-cresceu-75-cri-se-coronavirus/>. Acesso em: 21 setembro 2021.

_____. (2021). Brasil está na lista dos 10 países com maior crescimento de e-commerce. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/07/05/brasil-e-commerce-top-dez/>. Acesso em: 21 setembro 2021.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. (2020a). **Coronavirus disease (COVID-19) pandemic**. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em in: 10 maio de 2021.

ZACHO, Ricardo. (2017). **O que é Marketplace?** – veja as vantagens e desvantagens. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 10 set. 2021.