

## QUALIDADE DE ENTREGA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO DO MERCADO LIVRE: ESTUDO NA LOGÍSTICA DE ENTREGA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS

### E-COMMERCE DELIVERY QUALITY IN MERCADO LIVRE: A STUDY ON DELIVERY LOGISTICS IN AN AUTO PARTS COMPANY

### CALIDAD DE ENTREGA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO DE MERCADO LIBRE: UN ESTUDIO SOBRE LA LOGÍSTICA DE ENTREGA EN UNA EMPRESA DE AUTOPARTES

Gabriel Paulino Santos de Andrade<sup>1</sup>  
Eliacy Cavalcanti Lelis<sup>2</sup>

Artigo recebido em maio de 2024  
Artigo aceito em setembro de 2024

DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v11n01\_05

#### RESUMO

Este artigo acadêmico aborda a importância da eficiência e precisão nos pedidos em um contexto de comércio eletrônico de autopeças, destacando a relevância da logística de entrega, qualidade de serviço e os desafios enfrentados por uma empresa específica. O objetivo geral é realizar ações de intervenção em um grupo de contas de uma empresa na plataforma do Marketplace do Mercado Livre visando melhorar a qualidade de entrega de autopeças. A metodologia deste estudo combinou pesquisa participante, análise documental e aplicação de ferramentas de gestão para identificar e solucionar as causas dos atrasos e envios incorretos de peças, visando melhorar os processos operacionais e fortalecer a posição da empresa no mercado. A situação-problema encontrada envolve a ocorrência de atrasos e erros no envio de peças, impactando a eficiência operacional da empresa. A análise do problema é realizada utilizando ferramentas como o Diagrama de Ishikawa e o 5W2H, identificando causas raízes e propondo ações de melhoria estratégica. As propostas de intervenção visam otimizar processos, reduzir atrasos e erros, e fortalecer a posição da empresa no mercado, e abordar questões como a atualização de anúncios, estratégias de anúncios e gestão de estoque nas vendas pelo comércio eletrônico na plataforma do Mercado Livre. A resolução eficaz dos desafios enfrentados requer uma abordagem abrangente e integrada, considerando a interconexão dos problemas e impactos no funcionamento global da empresa.

**Palavras chaves:** Logística de entrega; Qualidade de serviço; Comércio eletrônico; Mercado Livre; Autopeças.

<sup>1</sup> Universidade Federal de Juiz de Fora. Consultor - Sofibor. E-mail: gabrielpsa22@hotmail.com. OrcId: <https://orcid.org/0009-0009-2848-2359>.

<sup>2</sup> Administradora e Engenheira de Materiais, com especialização em Educação Superior, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção, pós-doutorado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. E-mail: [eliacy.lelis@fatec.sp.gov.br](mailto:eliacy.lelis@fatec.sp.gov.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3154473963243592>. OrcId: <https://orcid.org/0000-0002-6432-2354>.

## ABSTRACT

This academic article addresses the importance of efficiency and accuracy in orders in an auto parts e-commerce context, highlighting the relevance of delivery logistics, service quality and the challenges faced by a specific company. The general objective is to carry out intervention actions in a group of company accounts on the Mercado Livre Marketplace platform in order to improve the quality of auto parts delivery. The methodology of this study combined participatory research, document analysis and application of management tools to identify and resolve the causes of delays and incorrect shipments of parts, aiming to improve operational processes and strengthen the company's position in the market. The problem situation encountered involves the occurrence of delays and errors in shipping parts, impacting the company's operational efficiency. Problem analysis is carried out using tools such as the Ishikawa Diagram and 5W2H, identifying root causes and proposing strategic improvement actions. The intervention proposals aim to optimize processes, reduce delays and errors, and strengthen the company's position in the market, and address issues such as updating ads, advertising strategies and inventory management in e-commerce sales on the Mercado Livre platform. Effectively resolving the challenges faced requires a comprehensive and integrated approach, considering the interconnection of problems and impacts on the company's overall functioning.

**Keywords:** Delivery logistics; Service quality; E-commerce; Mercado Livre; Auto Parts.

## RESUMEN

Este artículo académico aborda la importancia de la eficiencia y precisión en los pedidos en un contexto de comercio electrónico de autopartes, destacando la relevancia de la logística de entrega, la calidad del servicio y los desafíos que enfrenta una empresa específica. El objetivo general es realizar acciones de intervención en un grupo de cuentas de empresas en la plataforma Mercado Livre Marketplace con el fin de mejorar la calidad de la entrega de autopartes. La metodología de este estudio combinó investigación participativa, análisis de documentos y aplicación de herramientas de gestión para identificar y resolver las causas de retrasos y envíos incorrectos de piezas, con el objetivo de mejorar los procesos operativos y fortalecer la posición de la empresa en el mercado. Aparición de retrasos y errores en el envío de piezas, impactando la eficiencia operativa de la empresa. El análisis de problemas se realiza mediante herramientas como el Diagrama de Ishikawa y 5W2H, identificando las causas raíz y proponiendo acciones estratégicas de mejora. Las propuestas de intervención tienen como objetivo optimizar procesos, reducir demoras y errores, fortalecer la posición de la empresa en el mercado y abordar temas como la actualización de anuncios, estrategias publicitarias y gestión de inventarios en las ventas de comercio electrónico en la plataforma Mercado Livre. Resolver eficazmente los desafíos enfrentados requiere un enfoque integral e integrado, considerando la interconexión de los problemas y los impactos en el funcionamiento general de la empresa.

**Palabras clave:** Logística de entrega; Calidad de servicio; Comercio electrónico; Mercado libre; Autopiezas;

## 1 INTRODUÇÃO

No universo dinâmico do comércio eletrônico de autopeças, a eficiência e a precisão nas operações logísticas são essenciais para a satisfação do cliente e o sucesso do negócio. De acordo com Alves et al. (2005), a logística no contexto do comércio eletrônico vai além da mera operação de armazenagem e transporte. Em sua visão, a eficácia do comércio eletrônico não se resume a um excelente site, produto e preço; é imperativo garantir uma entrega eficiente.

Drucker (2000) destaca o papel crucial do comércio eletrônico como força impulsionadora da Revolução da Informação, comparando seu impacto transformador ao papel da ferrovia na Revolução Industrial. Ele enfatiza a necessidade de posicionar produtos adequadamente, no momento certo, em quantidades adequadas, visando à satisfação do cliente e à maximização da rentabilidade do fornecedor. Essa abordagem busca otimizar custos para assegurar a satisfação do cliente e maximizar a rentabilidade do fornecedor.

O comércio eletrônico, também conhecido como e-commerce, é uma plataforma utilizada para realizar transações de compra e venda online. Nesse contexto, todas as atividades comerciais são conduzidas por meio de ferramentas virtuais. Portanto, compreende-se que o e-commerce vai além da simples criação de um site, representando um tipo de empreendimento com uma estrutura operacional distinta das compras realizadas em estabelecimentos físicos, como supermercados (Oliveira, 2020).

Há dois elementos que contribuem para a resistência dos consumidores em adotar as compras online. O primeiro diz respeito à preocupação com a segurança, enquanto o segundo está relacionado ao tempo de espera pela entrega, que é significativamente maior em comparação com a praticidade de ir a uma loja física e voltar para casa com o produto imediatamente (Oliveira, 2020).

Na qualidade de entrega com foco no cliente, a discrepância entre as expectativas do cliente e a realidade das operações logísticas tem impactos significativos na reputação da empresa. A entrega de peças equivocadas não apenas gera insatisfação imediata, mas também compromete a confiança do cliente, por conseguinte, a fidelidade à marca. De acordo com o Mercado Livre (2023), a reputação de um vendedor no Mercado Livre é um indicador dinâmico, refletindo a qualidade do atendimento prestado aos compradores. A plataforma leva em consideração variáveis como reclamações, vendas canceladas pelo vendedor e envios atrasados para avaliar a experiência proporcionada aos clientes. Como afirmado pela própria plataforma, construir e manter uma boa reputação é fundamental para impulsionar as vendas e desenvolver os negócios. A reputação não apenas serve como um cartão de visitas, mas também pode resultar no reconhecimento especial, como a conquista da medalha de Mercado Líder, indicando que o vendedor é um dos melhores do site. Portanto, minimizar problemas como atrasos e envios incorretos é crucial para garantir uma reputação positiva e alcançar o sucesso no comércio eletrônico.

Os atrasos nos pedidos, por sua vez, não apenas prejudicam a experiência do cliente, mas podem resultar na perda de oportunidades de negócios e no desgaste das relações comerciais. Diante desse panorama, torna-se evidente a necessidade premente de abordar esses problemas de forma estratégica e abrangente.

O objetivo geral se pauta em realizar ações de intervenção em um grupo de contas de uma empresa na plataforma do Marketplace Mercado Livre visando melhorar a qualidade de entrega de autopeças. Os objetivos específicos se fundamentam em distinguir um processo para identificar e corrigir as falhas nos processos logísticos que estão contribuindo para os atrasos nas entregas, utilizando o Diagrama de Ishikawa para analisar as causas subjacentes. Com base nessa análise, serão recomendadas ações de intervenção direcionadas para resolver os problemas identificados e melhorar a eficiência das operações logísticas, visando reduzir os atrasos e garantir entregas mais pontuais.

A justificativa visa a análise da empresa enfrentando desafios de atraso nas entregas e envio equivocado de peças no contexto do comércio eletrônico revela, sem dúvida, uma situação-problema significativa, que é um obstáculo a ser superado pela empresa. A escassez de peças em estoque o que pode ser identificada como uma fonte primária desse problema,

afetando diretamente a capacidade da empresa em atender às demandas dos clientes de maneira eficiente. A situação-problema torna-se ainda mais relevante quando considerado a natureza competitiva do ambiente de comércio eletrônico, onde a agilidade nas operações logísticas é crucial para a satisfação do cliente e para a manutenção de uma posição competitiva.

A tangibilidade do problema é evidente ao se observar os impactos diretos nos prazos de entrega e na precisão dos envios. Clientes insatisfeitos devido a atrasos ou recebimento de peças incorretas não apenas comprometem a reputação da empresa, mas também podem resultar na perda de negócios e na fidelidade do cliente. A situação-problema é tangível não apenas em termos financeiros, mas também na influência que exerce sobre a percepção do cliente em relação à confiabilidade da empresa.

A logística desempenha uma função crucial no contexto do comércio eletrônico, especialmente considerando o vasto território brasileiro, que apresenta uma série de desafios para garantir a entrega eficiente dos produtos aos consumidores. É importante ressaltar, de maneira sucinta, as limitações dos diferentes modos de transporte, sendo o modal rodoviário, o mais amplamente empregado, apesar das suas precariedades.

Conforme destacado por Holanda et al. (2020, p. 14), o Brasil encontra-se dependente do transporte rodoviário, que, por sua vez, é caracterizado por suas condições precárias, incluindo péssimas condições de pavimentação, quando existentes. Além de ser um modal mais dispendioso em comparação a alternativas como o ferroviário, os problemas nas estradas contribuem para aumentar ainda mais o custo dos produtos. Diante desse contexto, os consumidores digitais demonstram uma crescente exigência em relação à rapidez das entregas, sendo esse um elemento de extrema importância para os índices de satisfação das empresas.

De acordo com a pesquisa conduzida por Gava (2022) com 1.063 consumidores brasileiros, 49% dos entrevistados consideram a rapidez na entrega como o critério mais significativo.

Ao considerar as opiniões distintas sobre a situação-problema, é fundamental levar em conta as perspectivas tanto dos clientes quanto da equipe interna responsável pela gestão de estoque e operações logísticas. A compreensão das diferentes percepções contribui para uma análise abrangente e para o desenvolvimento de soluções que abordem as preocupações de todas as partes envolvidas. Isso assegura que as estratégias propostas não apenas resolvam o problema imediato, mas também criem bases sólidas para evitar recorrências futuras e promover a excelência operacional

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pelo comércio eletrônico e marketplace.

### 2.1 Comércio eletrônico e marketplace

O comércio eletrônico surge como uma nova oportunidade para as empresas expandirem sua presença no mercado. Segundo Lemos e Silva (2009), suas vantagens incluem a variedade de produtos disponíveis para venda online, a conveniência de comparar preços em diferentes lojas em pouco tempo, condições de pagamento facilitadas e o crescente número de usuários da internet. Santos, Bastos e Gabriel (2018) definem o e-commerce como o processo

de realizar transações por meio de dispositivos eletrônicos, o que tem impulsionado sua popularidade devido à velocidade e facilidade de uso.

De acordo com Nohara, Acevedo e Zilber (2008), o comércio eletrônico experimentou um grande crescimento no Brasil, mas foi adotado principalmente por grandes empresas, enquanto as pequenas empresas ainda não estão aproveitando seu potencial para otimizar vendas e operações.

Nos Estados Unidos, o eBay e a Amazon, criados em 1995, foram pioneiros nesse tipo de comércio, revolucionando as formas de venda e mostrando que era possível vender praticamente qualquer coisa para qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo, conforme Evans (2011). No Brasil, o acesso online foi experimentado pela EMBRATEL em 1994, sendo liberado para o setor privado em 1995, conforme mencionado por Carvalho (2006).

O conceito de marketplace remonta há quase 30 anos, conforme citado por Bakos (1991), com ênfase na redução de custos para impulsionar a eficiência e a competitividade empresarial. Mesmo antes da era da internet, sistemas integrados, como os das companhias aéreas, já conectavam compradores e vendedores.

Com a chegada da internet, o termo "marketplace" passou a ser associado a sites de compras em formato de leilão, conforme observado por Bakos (1998), nos quais os compradores determinavam os preços por meio de lances, inaugurando uma fase inicial do comércio eletrônico. Nesse cenário, a avaliação dos vendedores tornou-se uma preocupação, com o eBay sendo um exemplo referencial e a implementação de mecanismos de avaliação dos compradores sobre os vendedores ganhando importância para filtrar os melhores fornecedores nas plataformas (Ba; Pavlou, 2002).

À medida que os marketplaces evoluíram, novos modelos de venda surgiram, com os intermediários fornecendo a infraestrutura e a comunidade de vendedores realizando os negócios. No contexto atual, os marketplaces são compostos por compradores, vendedores (com ou sem lojas online próprias, conhecidas como e-commerce) e a plataforma do próprio marketplace. Os vendedores pagam uma taxa para terem seus produtos anunciados e vendidos na plataforma, enquanto o marketplace facilita as transações, recebendo o pagamento dos compradores e repassando os valores aos vendedores, descontando uma comissão. Assim, os compradores acessam os marketplaces para realizar suas compras e receber os produtos adquiridos.

## **2.2 Logística de entrega**

Bowersox, Cooper e Closs (2006) destacam que a logística abrange o gerenciamento de processamento, inventário e transporte de pedidos, além da integração entre armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, todos esses elementos coordenados por meio de uma rede de instalações. Eles ressaltam ainda que, dentro do contexto mais amplo da cadeia de suprimentos, a sincronização operacional é crucial para atender às demandas dos clientes, bem como para a interligação eficiente com fornecedores de materiais e serviços, garantindo a integração das operações internas e externas.

A logística de entrega, conforme definida por Bertaglia (2005), compreende o movimento de materiais desde o ponto de produção ou armazenagem até o cliente final, buscando padrões de eficiência para atender prazos e garantir a segurança das operações, minimizando danos e custos adicionais decorrentes de trocas ou devoluções.

O cumprimento dos prazos é crucial tanto para as empresas, que dependem de insumos pontuais para sua produção, quanto para os clientes finais, que planejam suas atividades com

base na previsão de recebimento dos produtos. A diversificação das opções de entrega, incluindo diferentes parceiros e métodos de transporte, assim como a adoção de estratégias de roteirização bem planejadas, são essenciais para otimizar a eficiência logística e aumentar a satisfação do cliente, conforme destacado por Novaes (2007).

No contexto do comércio eletrônico, a entrega pontual pode ser um diferencial competitivo, contribuindo para a fidelização dos clientes, enquanto a falta de cumprimento dos prazos pode resultar em insatisfação e reclamações públicas, impactando negativamente a reputação da empresa. Assim, estratégias como a indicação de unidades físicas para retirada de produtos e a oferta de prazos flexíveis são importantes para atender às expectativas dos consumidores e garantir uma experiência positiva de compra.

### 2.3 Qualidade de entrega

É praticamente impossível dissociar a qualidade do serviço de entrega, pois ambos se complementam na busca incessante por atender às necessidades dos consumidores. O cliente, ao adquirir poder de barganha, passa a realizar análises minuciosas que vão desde a qualidade do produto até o serviço prestado pela empresa, tornando isso um fator determinante na decisão de compra.

Conforme afirmado por Ballou (2008), os compradores escolhem fornecedores com base em uma combinação de preço, qualidade e serviço para atender às suas necessidades. Investir em oferecer um serviço de qualidade demanda esforço e recursos significativos das organizações, pois satisfazer as necessidades específicas de cada cliente requer investimentos nesse campo, como ressalta Las Casas (2008).

A complexidade do símbolo de serviço reside na sua natureza intangível, tornando-o difícil de mensurar e identificar falhas, como observa Oliveira (2006), especialmente devido às mudanças constantes nos hábitos e aspirações dos clientes. Para oferecer um serviço de qualidade, é essencial planejar toda a cadeia organizacional, desde a escolha da matéria-prima até a entrega final ao consumidor, seguindo processos que abrangem os requisitos especificados e não declarados pelo cliente, como destacado por Schmid (2009). A qualidade no serviço de transporte tem sido um desafio para as empresas que buscam se destacar no mercado com um foco centrado no cliente, sendo um diferencial valorizado diante da concorrência.

## 3 MÉTODO

A metodologia adotada neste estudo envolveu três tipos de pesquisa: bibliográfica, documental e de campo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada para embasar teoricamente o estudo, compreendendo a análise de obras relevantes sobre logística de entrega, qualidade de serviço e gestão de estoque. Essa etapa permitiu uma compreensão aprofundada dos conceitos e teorias relacionados ao tema, fundamentando a análise da situação-problema

A pesquisa documental envolveu a análise de documentos internos da empresa em estudo, como relatórios de vendas, registros de reclamações e indicadores de desempenho logístico. Essa abordagem possibilitou a coleta de dados históricos e informações relevantes sobre o contexto operacional da organização.

Por fim, a pesquisa de campo foi realizada para coletar dados diretamente da empresa. O período de coleta foi de 14/09/2023 a 14/11/2023, com a obtenção de informações junto aos funcionários dos setores de compras, financeiro, planejamento e estoque

Os dados foram coletados por meio de entrevistas com gerentes, analistas e supervisores, responsáveis por fornecer informações detalhadas sobre os processos internos, desafios enfrentados e a situação operacional da empresa.

Posteriormente, recorreu-se ao Diagrama de Ishikawa, uma ferramenta reconhecida por sua eficácia na identificação das origens dos desafios organizacionais. Por meio dessa análise estruturada, foram exploradas as causas relacionadas à mão de obra, métodos, materiais, meio ambiente e medição. A aplicação dessa técnica proporcionou uma visão abrangente das causas subjacentes, facilitando a compreensão e o tratamento dessas questões para a formulação de soluções direcionadas.

Em seguida, adotou-se a ferramenta 5W2H para detalhar as propostas de intervenção estratégica. Essa abordagem permitiu uma definição clara do que deve ser feito, por que, por quem, onde, quando e como cada ação será executada. As propostas de intervenção foram meticulosamente elaboradas para abordar diretamente os pontos críticos identificados, visando promover uma mudança positiva e sustentável no ambiente operacional da organização.

Portanto, a metodologia empregada neste estudo combinou a análise de dados históricos, a aplicação do Diagrama de Ishikawa para identificação das causas fundamentais e a utilização da ferramenta 5W2H para o detalhamento das propostas de melhoria. Essa abordagem integrada visa aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados pela empresa e propor soluções eficazes para aprimorar os processos, reduzir a incidência de atrasos e erros, e fortalecer a posição da empresa no mercado.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela contextualização.

### 4.1 Contextualização

A empresa, têm duas contas de e-commerce a conta A e a conta B, será a empresa em estudo; tem mais de 20 anos de fundação e está localizada na zona norte de São Paulo, atuando no setor de autopeças de forma online; possui 10 ~~funções~~ <sup>linhas</sup> que se dividem no setor de compras, financeiro, planejamento e estoque.

Os produtos vendidos em sua maioria são kits de amortecedor, coxins do motor e câmbio. Os kits de amortecedor são compostos por quatro produtos que são: coxim de amortecedor, rolamento, batente e coifa, conforme Figura 1.

Figura 1 - O produto



Fonte: Nicacio Indústria (2023)

É utilizando unicamente o canal do Mercado Livre para as vendas, m que a empresa vem se destacando na plataforma ao obter medalha de Ouro obtida pela conta da Silva Peças, e outra medalha de prata conquista pela Nicommerce (Figura 2).

Figura 2 - Níveis do Mercado Livre

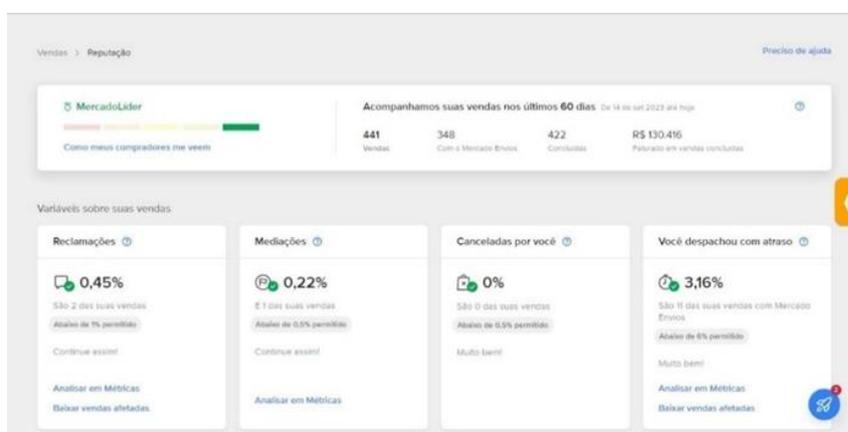
NÍVEL DE LÍDER	FATURADO EM VENDAS CONCLUÍDAS	VENDAS CONCLUÍDAS NECESSÁRIAS
MercadoLíder	<b>R\$37.000</b>	<b>230 OU MAIS</b>
MercadoLíder Gold	<b>R\$118.400</b>	<b>575 OU MAIS</b>
MercadoLíder Platinum	<b>R\$296.000</b>	<b>1.725 OU MAIS</b>

Fonte: Mercado Livre (2023)

Porém, outro número vem chamando atenção: o de peças enviadas erradas ou com atraso. No período de 14/09/2023 até 14/11/2023 são 47 ocorrências de um total de 1193, ou seja, 3,9%, nas contas do Silva Peças e Nicommerce, um aumento de 60% em relação ao mesmo período de 2023

Na Figura 3, apresenta-se o número de reclamações e atrasos da Nicommerce.

Figura 3 - Reputação Nicommerce

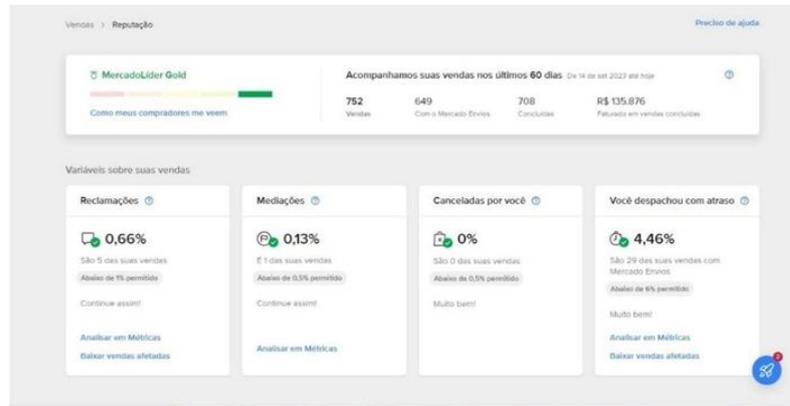


Fonte: Mercado Livre (2023)

De um total de 441 vendas, teve problemas em 13 vendas. Sendo que 11 vendas foram com atrasos e 2 vendas tiveram alguma reclamação.

Na Figura 4, mostra-se o número de reclamações e atrasos da Nicommerce.

Figura 4 - Silva Peças



Fonte: Mercado Livre (2023)

## 4.2 Situação Problema

A situação problema são os atrasos e erros de peças enviadas recentemente pela empresa em estudo. O e-commerce em questão é uma plataforma especializada na venda de autopeças, atendendo clientes em todo o território nacional. Essa situação será delimitada e contextualizada para compreender sua amplitude e impacto no contexto operacional e nas relações com os clientes. De um total de 752 vendas, teve problemas em 34 vendas. Sendo que 29 vendas foram com atrasos e 5 vendas tiveram alguma reclamação.

Vale frisar que nas duas contas o número de reclamações e atrasos estão chegando no limite permitido, e caso ocorra mais alguma reclamação, a conta perde a medalha. Perder a medalha significa perder reposição, reputação, e o algoritmo da plataforma não irá colocar os anúncios da conta no topo da busca do consumidor. Ou seja, o faturamento tende a cair.

Em média, são vendidos de 20 a 30 produtos por dia, que tem em média 6 horas para separar, embalar e despachar. Segue rotina dos pedidos.

Quadro 1 - Rotina do e-commerce

Hora	Atividade
08:00 - 10:30	Separação
10:30 - 11:00	Passar faltas ao comprador
11:00 - 12:00	Almoço
13:00 - 13:30	Completar pedidos
13:30 - 14:30	Embarcar produtos
14:30	Despachar

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Conforme Quadro 1, o responsável pela separação tem 2 horas e 30 minutos para separar todo o pedido, porém, nem tudo que é vendido está disponível no estoque e isso é chamado de “falta”, que é passado ao comprador. Para atender o pedido a qualquer custo, o comprador efetua compras de emergência no concorrente para ter essas peças disponíveis para atender aos pedidos; além disso, muitos anúncios que estão sendo vendidos não foram criados em conjunto com o setor de compras. Essas peças chegam por volta das 13 horas, ou seja, pouco tempo para completar os pedidos, onde o separador recebe essas peças e completa os pedidos faltantes. Feito isso, é embalado e despachado até 14h30 para não ocorrer nenhum atraso.

Após a pandemia de COVID-19, a empresa enfrentou desafios financeiros significativos, agravados por eventos como a saída de sócios, a rotatividade de funcionários e a necessidade de troca de galpão. Essas mudanças estruturais impactaram a estabilidade financeira da organização, exigindo a tomada de medidas emergenciais para adaptar-se a novo cenário. Nesse contexto, a empresa buscou suporte financeiro por meio de empréstimos para mitigar os efeitos das adversidades.

A situação-problema identificada, marcada pelos atrasos nas entregas e envio equivocado de peças no comércio eletrônico da empresa, é decorrente de uma série de fatores interligados. A escassez de peças em estoque destaca-se como uma causa central, afetando diretamente a capacidade da empresa de atender às demandas dos clientes de maneira oportuna, um problema agravado por dificuldades financeiras que limitam a aquisição e manutenção de um inventário adequado.

Além disso, a criação de anúncios sem aprovação do departamento de compras contribui para o problema, gerando projeções inadequadas de demanda e resultando em pedidos não atendidos e atrasos nas entregas. A não atualização dos custos nos anúncios e a manutenção de anúncios antigos geram disparidades nos registros de inventário, contribuindo para o envio incorreto de peças. Ou seja, falta de foco na integração e na gestão da informação dentro da organização.

Integrando um novo elemento ao problema, a prática de adquirir peças do concorrente a qualquer custo agrava a situação, impactando negativamente a saúde financeira da empresa e intensificando os desafios de gestão de estoque e previsão de demanda. Essa abordagem pode resultar em uma alocação inadequada de recursos, comprometendo a rentabilidade das operações.

Adicionalmente, surge um novo desafio quando as peças do concorrente chegam quase no momento do despacho da mercadoria, aumentando o risco de envio de peças erradas devido à pressão temporal. Essa dinâmica introduz uma variável crítica que demanda uma gestão cuidadosa para evitar erros e garantir a precisão nas entregas.

Diante desse cenário complexo, a resolução eficaz dessa situação-problema requer uma abordagem abrangente, considerando não apenas os problemas individuais, mas também suas interconexões e impactos no funcionamento global da empresa.

### 4.3 Análise do problema

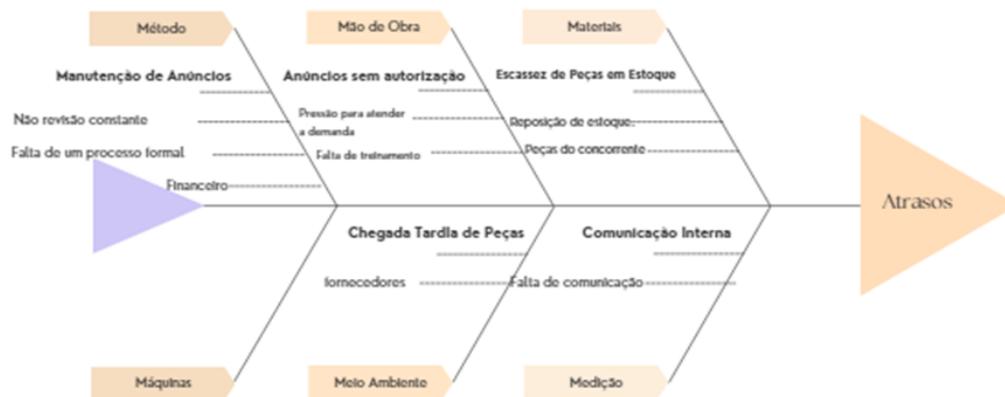
Na busca por aprimorar processos e solucionar desafios empresariais, duas ferramentas estratégicas se destacam: o Diagrama de Ishikawa e o 5W2H.

Ao unir essas duas abordagens, a abordagem abrangente e pragmática para análise, planejamento e execução de melhorias nos processos empresariais. O Diagrama de Ishikawa nos permite identificar as origens dos desafios, enquanto o 5W2H nos guia na implementação

eficaz de soluções. Neste contexto, será explorado a sinergia entre essas ferramentas, visando otimizar a compreensão e resolução de questões, impulsionando assim o aprimoramento contínuo e a eficiência operacional.

Na Figura 5 é apresentado o Diagrama de Ishikawa do grupo Nicacio.

Figura 5 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: Nicacio (2023)

Na categoria de Mão de Obra, a criação de anúncios sem autorização está relacionada à falta de treinamento na política interna de compras e à pressão para atender à demanda a qualquer custo, resultando em práticas inadequadas.

Em Métodos aborda a atualização e manutenção de anúncios, destacando a ausência de um processo formal de aprovação, a falta de revisão constante dos custos nos anúncios e a manutenção de anúncios antigos sem revisão, contribuindo para os problemas financeiros da empresa.

No âmbito dos Materiais, a escassez de peças em estoque é agravada pela demora na reposição e pela prática de adquirir peças do concorrente a qualquer custo.

Em relação ao Meio Ambiente, a chegada tardia de peças do concorrente está associada à falta de controle na gestão de fornecedores concorrentes.

Finalmente, na categoria de Medição, as falhas na comunicação interna refletem a falta de uma comunicação eficaz entre os setores envolvidos, impactando a eficiência operacional e contribuindo para atrasos nas entregas de autopeças. O uso do Diagrama de Ishikawa proporciona uma visão estruturada, facilitando a compreensão e o tratamento dessas causas para a implementação de soluções direcionadas.

### 4.3 Propostas de melhoria

Após uma análise criteriosa dos desafios enfrentados pela empresa, identificados por meio do Diagrama de Ishikawa, destacam-se causas raízes que impactam diretamente na eficiência operacional e na satisfação do cliente. Com base nessa compreensão, será proposto quatro ações de intervenção estratégicas. Estas ações visam solucionar as questões identificadas, otimizando processos, reduzindo atrasos e erros, e fortalecendo a posição da

empresa no mercado. As propostas de intervenção foram delineadas para abordar diretamente os pontos críticos identificados, promovendo uma mudança positiva e sustentável no ambiente operacional da organização.

No detalhamento das propostas foi apresentado o plano de ação com aplicação da ferramenta 5W1H.

#### 4.3.1 Ação de Intervenção 1 - Implementação de rotina semanal de atualização de anúncios

**What (O que deve ser feito):** Estabelecer uma rotina semanal para a revisão e atualização dos anúncios, abrangendo informações como custos, disponibilidade de peças e eventuais alterações nas políticas internas.

**Why (Por que precisa ser realizado):** A implementação de uma rotina semanal de atualização de anúncios visa manter as informações sempre alinhadas com as condições atuais do estoque, políticas internas e custos, reduzindo assim a probabilidade de anúncios desatualizados.

**Who (Quem deve fazer):** A equipe de marketing e compras será responsável pela revisão e atualização dos anúncios, trabalhando em estreita colaboração para garantir a precisão das informações.

**Where (Onde será implementado):** A estratégia será aplicada na plataforma de anúncios do Mercado Livre.

**When (Quando deverá ser feito):** A rotina semanal será agendada para ocorrer no mesmo dia e horário a cada semana, garantindo consistência e facilitando a integração da prática na operação regular.

**How (Como será conduzido):** Será elaborado um checklist abrangente que inclua todos os elementos críticos dos anúncios, como preços, disponibilidade, políticas de compra, etc. Reuniões semanais serão realizadas para revisão e atualização, com registros documentados para referência futura.

Esta ação proativa de implementar uma rotina semanal de atualização de anúncios visa criar uma prática sustentável para manter as informações sempre precisas e alinhadas com as operações internas da empresa.

#### 4.3.2 Ação de Intervenção 2 - Estratégia de Anúncios Priorizando Itens da Curva A do Estoque

**What (O que deve ser feito):** Desenvolver e implementar uma estratégia de criação de anúncios priorizando os itens da Curva A do estoque, focando naqueles de maior relevância e demanda.

**Why (Por que precisa ser realizado):** Ao concentrar os esforços de criação de anúncios nos itens da Curva A, que representam os produtos mais significativos em termos de valor e demanda, é possível otimizar a visibilidade e atração de clientes para os produtos mais relevantes, minimizando o impacto da escassez de peças nos itens mais críticos.

**Who (Quem deve fazer):** A equipe de marketing, em colaboração com a equipe de gestão de compras, será responsável pela implementação e execução da estratégia.

**Where (Onde será implementado):** A estratégia será aplicada na plataforma de anúncios do Mercado Livre.

**When (Quando deverá ser feito):** O início da implementação será imediato, com uma revisão abrangente dos itens da Curva A e a adaptação dos processos de criação de anúncios para priorizar esses produtos.

**How (Como será conduzido):** Será conduzida uma análise detalhada dos itens da Curva A, considerando fatores como margem de lucro, demanda, sazonalidade e popularidade. A equipe de marketing criará campanhas específicas e estratégias de posicionamento para destacar esses produtos em anúncios online.

Esta ação visa otimizar a criação de anúncios, priorizando os itens da Curva A do estoque, para enfrentar a escassez de peças de forma estratégica e direcionada, maximizando o impacto nas vendas e na satisfação do cliente.

#### 4.3.3 Ação de Intervenção 3 - Reforço na Gestão de Fornecedores e Controle de Estoque para Evitar Compras do Concorrente

**What (O que deve ser feito):** Implementar um sistema robusto de gestão de fornecedores e controle de estoque para evitar a necessidade de comprar peças do concorrente.

**Why (Por que precisa ser realizado):** A compra de peças do concorrente muitas vezes resulta em atrasos e riscos de envio incorreto de mercadorias. Reforçar a gestão de fornecedores e manter um estoque adequado minimiza a dependência de fontes externas, reduzindo os riscos associados a atrasos e erros nas entregas.

**Who (Quem deve fazer):** A equipe de compras e gestão de estoque será responsável pela implementação e execução dessa estratégia, em colaboração com a equipe de qualidade e logística.

**Where (Onde será implementado):** A estratégia será aplicada em todos os processos de aquisição de peças, gestão de fornecedores e controle de estoque da empresa.

**When (Quando deverá ser feito):** O projeto terá início imediato, com uma revisão abrangente dos processos de compra e gestão de estoque. As mudanças serão implementadas de forma gradual, com avaliações regulares para garantir a eficácia contínua.

**How (Como será conduzido):** Será realizada uma análise detalhada dos fornecedores atuais, priorizando aqueles que oferecem confiabilidade, qualidade e prazos de entrega consistentes. Além disso, serão implementados controles rigorosos de estoque, considerando as demandas sazonais e históricas para evitar situações em que seja necessário recorrer ao concorrente.

Esta ação busca fortalecer a gestão de fornecedores e controle de estoque, minimizando a necessidade de recorrer ao concorrente, o que, por sua vez, reduzirá a probabilidade de atrasos nas entregas e erros no envio de peças.

#### 4.3.4 Ação de Intervenção 4 - Otimização Logística para Redução de Custos e Aumento de Margem

**What (O que deve ser feito):** Revisar e otimizar a cadeia logística, concentrando as compras de peças prioritariamente nos fornecedores mais estratégicos e eficientes em termos de custos de transporte, visando reduzir despesas e aumentar a margem de lucro nas mercadorias.

**Why (Por que precisa ser realizado):** A otimização logística contribuirá diretamente para a redução de custos de transporte, possibilitando que a empresa compre peças prioritariamente de fornecedores que ofereçam condições mais vantajosas. Isso resultará em uma melhoria

significativa na margem de lucro das mercadorias, abordando assim o problema financeiro da empresa.

**Who (Quem deve fazer):** A equipe de compras e logística, em colaboração com a equipe financeira, será responsável pela implementação dessa estratégia.

**Where (Onde será implementado):** A otimização logística será aplicada em todos os processos de aquisição de peças, avaliando criteriosamente a localização dos fornecedores e os custos associados ao transporte.

**When (Quando deverá ser feito):** A implementação terá início imediato, com uma revisão abrangente dos fornecedores, considerando não apenas os preços das peças, mas também os custos de transporte associados.

**How (Como será conduzido):** Será realizada uma análise detalhada dos custos de transporte para diferentes fornecedores, priorizando aqueles que oferecem condições mais vantajosas. A equipe de compras realizará negociações estratégicas para obter termos mais favoráveis nos contratos.

Esta ação visa otimizar a logística de aquisição de peças, reduzindo os custos de transporte e aumentando a margem de lucro nas mercadorias, contribuindo assim para a solução do problema financeiro da empresa. Pois, comprando peças do concorrente, tem o custo diário do frete, tem o risco de as peças chegarem atrasadas, além de boletos para pagar todos os dias.

A implementação das propostas de intervenção apresenta um panorama promissor para aprimorar significativamente a eficiência operacional e a satisfação do cliente na empresa.

A introdução de uma rotina semanal de atualização de anúncios visa mitigar o problema associado à criação não autorizada, garantindo maior conformidade com as políticas internas. A estratégia de anúncios priorizando itens da curva A do estoque não apenas aborda a escassez de peças, mas também otimiza a gestão de recursos financeiros ao focar em produtos de maior relevância.

O reforço na gestão de fornecedores e controle de estoque, visando evitar compras do concorrente, promete estabilidade financeira e uma cadeia de suprimentos mais confiável.

A otimização logística proposta para redução de custos e aumento de margem reforça o comprometimento da empresa com a eficiência financeira, alinhando-se a uma abordagem abrangente para aprimorar a qualidade dos serviços prestados. Juntas, essas propostas formam um conjunto coerente de estratégias que têm o potencial de transformar positivamente a dinâmica operacional da empresa, reduzindo atrasos e erros de peças enviadas.

Após a implementação das soluções sugeridas, é importante ressaltar a perspectiva de que a execução das propostas na seção resultará naturalmente na integração entre os setores. A melhoria nos processos logísticos, a correção de falhas, o aprimoramento dos sistemas de gestão e a comunicação eficiente entre os setores são elementos-chave que contribuirão para uma sinergia mais eficaz e uma integração mais fluida entre as diferentes áreas da empresa. Essa integração é fundamental para otimizar o desempenho operacional e alcançar os objetivos delineados no trabalho.

#### 4.4 Cronograma

No Quadro 2 vê-se o cronograma de execução que delinea de maneira clara e estruturada as etapas estratégicas que serão implementadas para aprimorar a eficiência operacional da empresa.

Quadro 2 – Cronograma de execução

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO																																					
ITEM	ATIVIDADE	PERÍODO JANEIRO EM DIAS ÚTEIS DE 2024																																			
		2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31														
1	Implementação de Rotina Semanal de Atualização de Anúncios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Estratégia de Anúncios Priorizando Itens da Curva A do Estoque																																				
3	Reforço na Gestão de Fornecedores e Controle de Estoque																																				
4	Otimização Logística																																				

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

O cronograma de execução para a implementação das ações estratégicas é essencial para garantir uma transição suave e eficaz nas operações da empresa. A primeira etapa, que consiste na Implementação de Rotina Semanal de Atualização de Anúncios. Durante esse tempo, serão estabelecidos os procedimentos e treinamentos necessários para incorporar essa prática na rotina da equipe.

Em seguida, a Estratégia de Anúncios Priorizando Itens da Curva A do Estoque. Essa ação visa alinhar a comunicação de marketing com a disponibilidade real de produtos, otimizando a eficiência na divulgação e atendendo às demandas prioritárias do estoque. A terceira fase, que engloba o Reforço na Gestão de Fornecedores e Controle de Estoque. Durante esse período, serão realizadas revisões e melhorias nos processos de gestão de fornecedores, bem como ajustes no controle de estoque para evitar aquisições desnecessárias e garantir uma cadeia de suprimentos mais eficiente.

Por fim, a Otimização Logística, essa etapa visa aprimorar a eficiência operacional, reduzir custos logísticos e maximizar a margem de lucro, garantindo que as entregas de autopeças sejam realizadas de forma mais rápida e econômica. O cronograma cuidadosamente planejado reflete um compromisso com a melhoria contínua e o sucesso a longo prazo da empresa.

Após uma análise minuciosa, verificou-se que a implementação das ações de intervenção propostas não exigirá investimentos. As estratégias delineadas visam otimizar processos internos, melhorar a eficiência operacional e solucionar questões sem a necessidade de aportes financeiros substanciais.

#### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações recomendadas priorizam o uso eficiente dos recursos já disponíveis na empresa, enfatizando a melhoria de práticas, comunicação interna e gestão de estoque. Dessa forma, a implementação das medidas propostas não impactará negativamente o orçamento, promovendo benefícios substanciais com custos controlados.

Essa constatação é fundamental para assegurar que as ações de intervenção possam ser executadas de maneira sustentável, alinhando melhorias operacionais à realidade financeira da empresa em questão.

Recomenda-se que a empresa concentre esforços na ampliação e aprimoramento dos sistemas de gestão de pedidos, visando a redução dos erros no envio de peças. É essencial estabelecer canais de comunicação mais eficientes entre os diferentes setores envolvidos no processo de entrega, promovendo uma colaboração mais estreita e uma troca ágil de informações. Além disso, a implementação de um sistema de monitoramento contínuo permitirá avaliar e aprimorar constantemente os processos de entrega, identificando áreas de melhoria e garantindo uma operação mais eficaz.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se a natureza da pesquisa participante, que pode limitar a generalização dos resultados. Para superar essa limitação, sugere-se que estudos futuros adotem uma abordagem mais ampla, incluindo uma variedade de contextos e amostras, a fim de proporcionar uma compreensão mais abrangente e representativa das questões abordadas.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALVES, Carla Santin; et al. **A Importância da Logística para o e-Commerce: o exemplo da Amazon.com**. 2005. Disponível em: <http://www.tecspace.com.br/paginas/aula/faccamp/TI/Texto07.pdf>. Acesso em: 12/11/2023.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimento/ Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 616 p.
- BAKOS, B. J. Y. **A strategic analysis of electronic marketplaces**. *MIS Quarterly, Minnesota*, p. 295-311, sep. 1991. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/249641>. Acesso em: 01/05/2024.
- BAKOS, Y. **The Emerging role of electronic marketplaces on the internet**. *Communications of the ACM*, [s. l.], v. 41, n. 8, p. 35-42, aug. 1998. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/280324.280330>. Acesso em: 01/05/2024.
- BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva 2005.
- BOWERSOX, Donald J; COOPER, M.Bixby; CLOSS, David J. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. São Paulo: Artmed, 2006.
- DRUCKER, P. **Além da Revolução da Informação**. *HSM Management*, 2000. Disponível em: <http://repositorio.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10030160.pdf>. Acesso em: 12/11/2023.
- EVANS, Dave. **A internet das coisas: como a próxima evolução da internet está mudando tudo**. CISCO IBSG, 2011.
- GAVA, Marcela. **Quick. E-commerce: 95% dos consumidores gostariam de reduzir os prazos de entrega**. 2022. Disponível em: <https://referenciabibliografica.net/a/pt-br/ref/abnt>. Acesso em: 19/11/2023.
- SCHMID, D. (Coord.). **Gestão da Qualidade: segurança do trabalho e gestão ambiental**. 2.ed, alemã. São Paulo: Blucher, 2009.

HOLANDA, Gilmar Guerra; et al. **Custos Logísticos do Transporte no Modal Rodoviário: Desafios para a Competitividade das Empresas**. Ceará, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i51.2579>. Acesso em: 12/11/2023.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade Total em Serviços: conceitos exercícios casos práticos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAURINDO, F. J. B., SHIMIZU, T., CARVALHO, M. M. D., & RABECHINI Jr, R. (2001). **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. *Gestão & Produção*, 8(2), 160-179.

LEMO, A. D.; SILVA, L. L. CE. **Um estudo de caso da loja virtual BHINFOR**. 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/comercio-eletronico-um-estudo-de-caso-da-loja-virtual-bhinfor>. Acesso em: 01/05/2024.

MERCADO LIVRE (Brasil). **O que é e como funciona a reputação como vendedor**. Brasil: Mercado Livre, 2023. Disponível em: [https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/nova\\_reputacao\\_866](https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/nova-reputacao_866). Acesso em: 16/01/2024.

NOHARA, J.J.; ACEVEDO, R. C.; ZILBER, N. S. **Os desafios das pequenas e médias empresas em participar do CE: artigos inovação tecnologia e competitividade**. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 5, n. 2, p.132- 149, 2008.

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

OLIVEIRA, Bruno. **O que é e-commerce entenda tudo sobre o assunto**, 2020. Disponível em: <https://ecommercenapratica.com/blog/o-que-e-ecommerce/>. Acesso em: 12/11/2023.

OLIVEIRA, O. J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. 1. ed. 2004, Reimpressão, 2006. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAVLOU, P.A.; DIMOKA, A. **The nature and role of feedback text comments in on-line marketplaces: implications for trust building, price premiums, and seller differentiation**. *Information Systems Research*, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 392-414, dez. 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/23015813>. Acesso em: 01/05/2024.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 2.d. São Paulo: Atlas, 2002.