



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

MERCADO ONLINE:
O preço da Era Digital

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

MERCADO ONLINE:
O preço da Era Digital

Trabalho de Bacharelado de Administração, apresentado à Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Administração da Produção, Estratégia de Marketing, Gestão de Pessoas II e Operações e Logísticas

Orientadores:

Prof. Alexandre Cabral de Azevedo
Prof. Luiz Antonio Gabriel
Profª. Elisete A. Zampronio de Oliveira
Prof. Thiago Nunes Bazoli

Marabá
2011

SUMÁRIO

1	Introdução	3
2	E-commerce	4
2.1	Lojas Americanas S/A - LASA	7
2.1.1	Histórico	7
2.1.2	B2W – Companhia Global de Varejo.....	8
2.1.3	Destaques Financeiros e Operacionais - LASA	9
2.1.4	Loja Virtual - LASA.....	11
2.1.5	processo,Comercialização, Distribuição e Mercado - LASA.....	12
2.1.5.1.1	Comercialização.....	12
2.1.5.1.2	Distribuição	12
2.1.5.1.3	Período de Sazonalidade	12
2.1.5.1.4	Logística.....	12
3	Lojas Americanas x Clientes x Procon.....	14
3.1	SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão	14
3.1.1	Ação Judicial.....	17
3.2	Desafio I	18
3.2.1	Análise do Problema: Ausência de Competência	18
3.2.1.1	Competência I: Planejamento e Organização.....	18
3.2.1.2	Competência II: Formação de Equipes.....	19
3.2.1.3	Competência III: Comunicação Verbal e Escrita.....	20
3.3	Desafio II: Programa de Treinamento de Pessoal.....	20
3.3.1	Capital Humano: Reciclagem e Capacitação de Pessoal	20
3.3.1.1	projeto de Treinamento e Qualificação de Pessoal	21
3.3.1.2	Programa de Treinamento e Qualificação de Pessoal.....	22
3.3.1.3	conteúdo Programático Módulos.....	22
3.3.1.4	Cronograma do Treinamento	23
3.4	Desafio III - Estratégia de Comunicação.....	24
3.4.1	Estratégia de Comunicação: Moldando a Imagem da Empresa.	24
3.5	Desafio IV - Estratégia de Marketing.....	25
3.5.1	Um Novo Perfil - LASA.....	25
3.6	Desafio V – Logística.....	26
3.6.1	Inovando na Logística: A Escolha do Modal	26

3.6.2	Estratégia de Estoque.....	27
3.6.3	MRP II – Manufacturing Resource Planning	29
3.7	Defasio VI – Cliente x Prazo x Entrega	30
3.7.1	Processo de Atendimento de Pedidos e Otimização de Estoque	30
3.8	desafio VII – Competência Central LASA	31
3.9	Defasio VIII – Fluxograma Competência Central LASA	32
4	conclusão.....	34
	Referências	36
	Anexos	37
	Anexo - Números do E-commerce no Brasil	Erro! Indicador não definido. 7

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda o problema enfrentado pela loja virtual Americanas.com, revelando assim o grande volume de reclamações que tem recebido, gerando inclusive ações judiciais e que em seu parecer final gerou aos cofres da Empresa multa no valor aproximadamente de 3 milhões de reais.

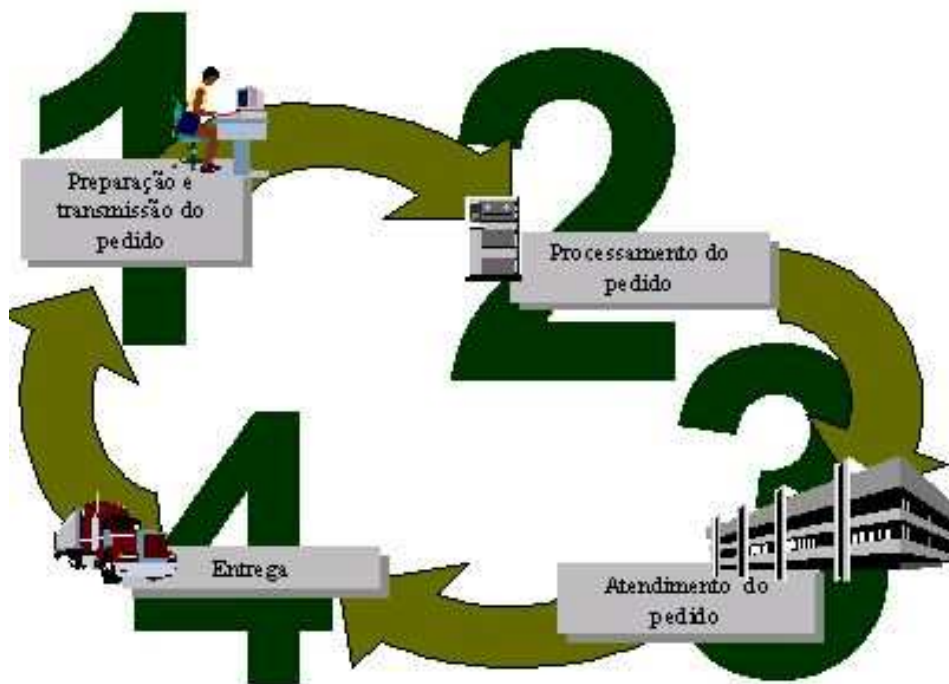
O estudo de caso evidencia as consequências ao não se efetuar o planejamento e a organização devida junto a cadeia de suprimentos da organização, pois em sua maioria dos problemas gerados um dos fatores que mais propicio o problema foi a logística, isto é, atraso na entrega de mercadorias ou quando não entrega no tempo certo mas com mercadoria avariada ou errada (troca de mercadoria).

Para melhor entender todo o processo que hoje enfrenta a Empresa, relatei alguns dados atuais desta quanto a cadeia logística, as finanças, ao pessoal, entre outros. Cada item avaliado serviu como norteador e formador de opinião, constando que é preciso realizar um plano de negócio, porém mais importante que a sua execução é a sua manutenção, acompanhamento e fiscalização, bem como adoção de medidas urgentes de alteração quando for recomendado.

2 E-COMMERCE

Para apresentar e desenvolver o estudo de caso das Lojas Americanas é preciso inicialmente entender o conceito de e-commerce popularmente conhecido como comércio eletrônico – CE e a sua forma de atuação no mercado.

O comércio eletrônico através da Internet é o ramo de atividade econômica que mais cresce no mundo. As jovens empresas que ingressam no comércio on-line têm atraído o maior número de investidores do mercado de ações, aumentando o valor de mercado de forma alucinante. Podemos classificar os negócios on-line em duas áreas: o Business-to-Business (B2B) e o Business-to-Consumer (B2C). Para se trabalhar e executar o comércio eletrônico é preciso um computador para armazenar e processar os dados, conexão com a Internet e uma central de atendimento especializado.. Veja o exemplo abaixo:



Fonte: <http://mundodomarketing.com.br/>

O CE inicialmente era processado em transações comerciais eletrônicas usando tecnologias Eletronic Data Interchange (EDI) e Eletronic Funds Transfer (EFT), tais sistemas foram desenvolvidos de forma a permitir que empresas transmitissem documentos comerciais como ordem de compras e contas eletronicamente, alguns dos serviços oferecidos por este tipo de tecnologia eram

cartões de créditos, caixas eletrônicos, serviços de atendimento ao cliente (SAC), dentre outros, no entanto apenas anos mais tarde com o surgimento e implantação dos protocolos de segurança e a tecnologia DSL que possibilitou uma conexão contínua com a Internet e a expansão do comércio eletrônico.

Com o advento da Internet várias empresas americanas e europeias ofereceram seus serviços através da World Wide Web, consequentemente, o 'comércio eletrônico' mudou o comportamento do cliente inovando e implantando definitivamente as lojas virtuais que revelaram uma capacidade de oferecer facilidades através da Internet usando protocolos de segurança e serviços de pagamento eletrônico, outro diferencial foi alcançar de forma ampla os clientes e ofertar produtos e serviços com comodidade, rapidez e segurança até então ignoradas.

O comércio eletrônico B2C (Business-to-Consumer) foi implantado no Brasil em meados de 1995 como uma consequência da internet comercial, inclusive as empresas pioneiras em adotar e integrar o mercado de vendas online são Livraria Cultura, Grupo Pão de Açúcar, Lojas Americanas, Magazine Luiza e Booknet (intitulada hoje como Submarino).

O Comércio Eletrônico possui um modelo integrado que enfatiza os aspectos tais como, valor, benefícios estratégicos e contribuições para o sucesso das organizações, aspectos como:

- a) **Políticas e regras públicas:** Estão relacionadas com os aspectos legais de regulamentação dos setores e mercados e das normas oficiais;
- b) **Políticas e padrões técnicos:** Estão relacionados com os aspectos de padronização para a compatibilização dos componentes do ambiente técnico, políticas de tratamento e comunicação de informações;
- c) **Infovia Pública:** É a rede formada tanto pela rede mundial Internet como pelos serviços on-line que tenham ligações com esta, sendo que a ênfase é no acesso livre e de baixo custo, e na integração entre os vários ambientes sem nenhuma restrição, incluindo desde os terminais mais simples de acesso até meios de comunicação mais sofisticados para grandes volumes de informações.

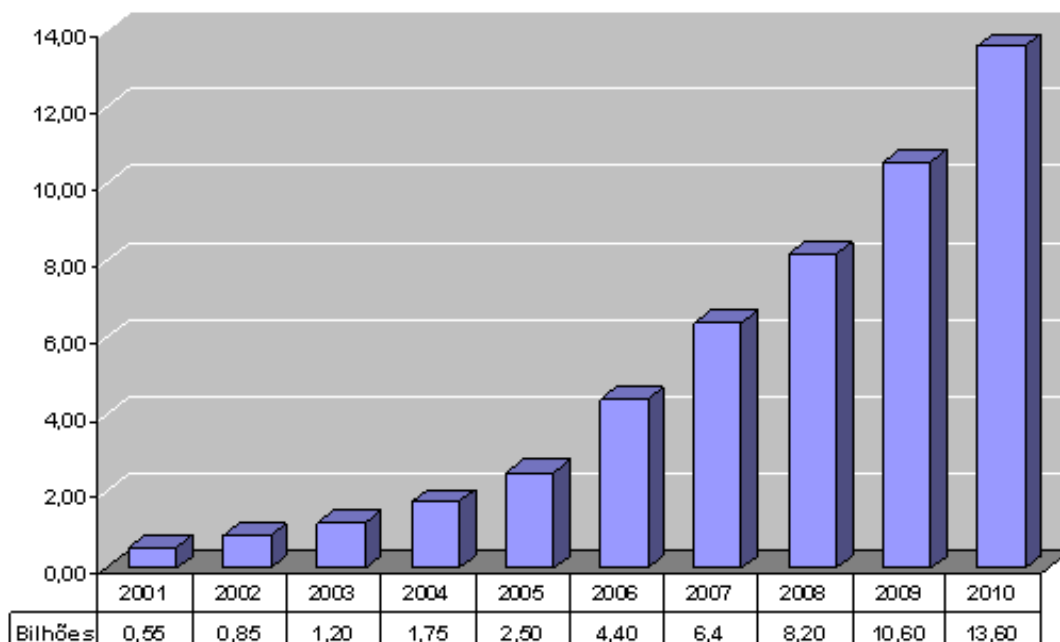
d) **Aplicações e Serviços Genéricos:** são aqueles oferecidos pelo ambiente, através dos seus provedores, serviços on-line e fornecedores, disponíveis a todos, tais como correio eletrônico, transferência de arquivos, salas virtuais, algoritmos e softwares de criptografia;

e) **Aplicações de Comércio Eletrônico:** São aquelas desenvolvidas com base nas camadas anteriores e que atendam as necessidades de uma organização ou grupo delas.

É válido ressaltar que neste universo digital o que inibe alguns consumidores de utilizar mais intensivamente o comércio eletrônico é o receio das fraudes eletrônicas. Para superar esse receio as empresas estão investindo em mecanismos seguros de transferência de informações eletrônicas. Entre essas iniciativas está o protocolo de transação segura SET, desenvolvido em conjunto pelas operadoras de cartões de crédito VISA e MASTERCARD.

A seguir um resumo do comércio eletrônico no Brasil:

E-COMMERCE NO BRASIL: FATURAMENTO ANUAL



Fonte: <http://www.e-commerce.org.br>

Segundo dados do site e-commerce.org.br, esses são os produtos mais vendidos no Brasil via comércio eletrônico.

RANKING DE PRODUTOS MAIS VENDIDOS E-COMMERCE

PRODUTOS	%
Livros, Revistas, Jornais	17%
Saúde e Beleza	12%
Informática	11%
Eletrônicos	9%
Eletrodomésticos	6%

Fonte: <http://www.e-commerce.org.br>

Para melhor entender o processo da logística de uma loja voltada para o comércio online, veja abaixo uma comparação e as principais diferenças entre a logística tradicional e a logística do e-commerce:

	LOGÍSTICA TRADICIONAL	LOGÍSTICA DO E-COMMERCE
Tipo de carregamento	Paletizado	Pequenos pacotes
Clientes	Conhecidos	Desconhecidos
Estilo da demanda	Empurrada	Puxada
Fluxo do estoque / pedido	Unidirecional	Bidirecional
Tamanho médio do pedido	Mais de \$ 1000	Menos de \$ 100
Destinos dos pedidos	Concentrados	Altamente dispersos
Responsabilidade	Um único elo	Toda cadeia de suprimento
Demanda	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

Fonte: http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1006&Itemid=225

2.1 LOJAS AMERICANAS S/A - LASA

2.1.1 Histórico

Fundada em 1929, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Borger que partiram dos Estados Unidos em direção a Buenos Aires com o objetivo de abrir uma loja no estilo Five and Ten Cents (lojas que vendiam mercadorias a 5 e 10 centavos, na moeda americana). A ideia era lançar uma loja com preços baixos, no modelo que já fazia sucesso nos Estados Unidos e

na Europa no início do século. No navio em que viajavam, conheceram os brasileiros Aquino Sales e Max Landesman que os convidaram para conhecer o Rio de Janeiro, no ano de 1929, inauguraram a 1ª Lojas Americanas, em Niterói (RJ), com o slogan “Nada além de 2 mil réis”. Durante a primeira hora de funcionamento, nenhum cliente apareceu. O fracasso parecia iminente. No entanto, uma garotinha, após passar minutos olhando através da vidraça, entrou e comprou uma boneca. As Lojas Americanas conquistava, assim, seu primeiro cliente, dos muitos que viriam depois.

Atualmente a LASA está presente em todas as regiões do país, isto é, em 23 estados e o Distrito Federal, é composta de 557 lojas conforme distribuição que será mencionada no *tópico 2.1.5.1.4 Logística*, sendo que umas lojas no formato Tradicional e outras no formato Express.

Enquanto as lojas tradicionais possuem área média de vendas de 1.500 metros quadrados, reposição diária de estoques e aproximadamente 60 mil itens, as lojas do tipo Express segue o conceito de lojas menores, com área média de vendas de 400 metros quadrados, logística *just-in-time* e sortimento selecionado em torno de 15 mil itens, adequado às características de cada localidade e ao perfil dos clientes das respectivas lojas.

A LASA visa garantir a seus clientes preços competitivos em relação à concorrência, bem como oferecer produtos de qualidade reunidos nos Mundos Lar, Lazer, Beleza, Infantil, Confecção e Alimentos de Conveniência, inclusive, a LASA possui ainda três grandes Centros de Distribuição localizados em São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE.

A Empresa atua com uma estrutura de atendimento multicanal, pois oferece produtos e serviços em sua rede de lojas físicas e também atende seus clientes com um amplo sortimento de produtos e serviços comercializados via internet, telefone, catálogos, TV e quiosques, contudo hoje seu nicho de mercado é o mercado online.

2.1.2 B2W – Companhia Global de Varejo

A **B2W – Companhia Global do Varejo**, oferece produtos e serviços via internet, televisão, telefone, catálogos e quiosques, é o resultado da fusão entre Americanas.com e Submarino em 2006. As marcas Americanas.com, Submarino, Shoptime, B2W Viagens, Ingresso.com, Submarino Finance,

BLOCKBUSTER® Online e MesaExpress.com.br são os integrantes que compõem a B2W, alias ao final do primeiro semestre de 2011 as Lojas Americanas revelou seu potencial de mercado com a participação de 58,87%, e **FAI – Financeira Americanas Itaú**, que oferece produtos financeiros, as Lojas Americanas detém 50% do capital. As ações da Lojas Americanas e da B2W estão listadas na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBOVESPA) sob os códigos LAME4 (preferenciais) e LAME3 (ordinárias), e BTOW3, respectivamente. Vale mencionar que a B2W possui apenas ações ordinárias e faz parte do Novo Mercado, o mais alto padrão de governança corporativa do Brasil.

A seguir o organograma com uma visão integrada das Lojas Americanas:



Fonte: <http://www.amercianas.com.br>

2.1.3 Destaques financeiros e operacionais - LASA

Os dados financeiros a seguir, foram extraídos do site das Lojas Americanas, correspondem aos resultados do 2º trimestre de 2011 (2T11) e do 1º semestre de 2011 (1S11), bem como comparações referentes ao 1º semestre de 2010 (1S10):

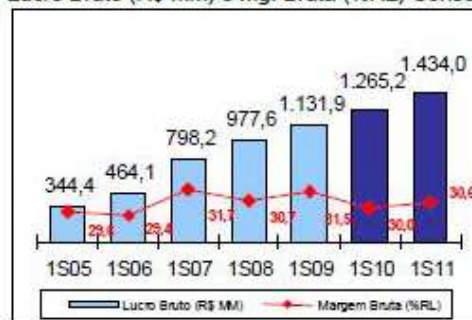
SUMÁRIO EXECUTIVO 1S11 – COMPARATIVO A 1S10

Controladora			Destaques Financeiros (R\$ MM)	Consolidado		
1S11	1S10	Var. (%)		1S11	1S10	Var. (%)
2.669,3	2.324,8	14,8%	Receita Líquida	4.690,3	4.214,5	11,3%
787,8	663,4	18,8%	Lucro Bruto	1.434,0	1.265,2	13,3%
29,5%	28,5%	+1,0 p.p.	Margem Bruta (%RL)	30,6%	30,0%	+0,6 p.p.
351,6	262,9	33,7%	EBITDA	579,5	482,6	20,1%
13,2%	11,3%	+1,9 p.p.	Margem EBITDA (%RL)	12,4%	11,5%	+0,9 p.p.
95,2	80,4	18,4%	Resultado Líquido	105,8	91,9	15,1%
3,6%	3,5%	+0,1 p.p.	Margem Líquida (%RL)	2,3%	2,2%	+0,1 p.p.

Receita Líquida Consolidada (R\$ MM)



Lucro Bruto (R\$ MM) e Mg. Bruta (%RL) Consol.



Desp. com Vendas, Ger. e Adm. (%RL) Consol.



EBITDA (R\$ MM) e Mg. EBITDA (%RL) Consol.



- a) **Receita Líquida** - No 1S11, a receita líquida consolidada atingiu R\$ 4.690,3 milhões, crescimento de 11,3% em relação ao 1S10. O crescimento na visão controladora foi de 14,8%, em comparação ao 1S10;
- b) **Receita Líquida “mesmas lojas”** - Crescimento na receita líquida “mesmas lojas” de 9% no primeiro semestre de 2011;
- c) **Margem Bruta** - A margem bruta consolidada foi de 30,6% da receita líquida no 1S11, um crescimento de 0,6 p.p.. Na controladora, a margem bruta foi de 29,5% da receita líquida, aumento de 1,0 p.p.;
- d) **Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas** - As despesas com vendas, gerais e administrativas consolidadas foram de 18,2% da receita líquida no 1S11, uma redução de 0,4 p.p. em relação aos 18,6% registrados no 1S10. Na visão controladora, as despesas com vendas, gerais e administrativas

foram de 16,3% da receita líquida no 1S11, uma redução de 0,9 p.p.;

- e) **EBITDA** - O EBITDA consolidado atingiu R\$ 579,5 milhões no 1S11, +20,1% em relação ao 1S10. Na controladora, atingiu R\$ 351,6 milhões, crescimento de 33,7% contra o 1S10. A margem EBITDA consolidada foi de 12,4% da receita líquida no 1S11, um crescimento de 0,9 p.p.. Na controladora, a margem EBITDA foi de 13,2% da receita líquida, aumento de 1,9 p.p.;
- f) **Resultado Líquido** - O lucro líquido consolidado atingiu R\$ 105,8 milhões, aumento de 0,1 p.p. na margem líquida consolidada ou um crescimento de 15,1%. O lucro líquido da controladora atingiu R\$ 95,2 milhões, aumento de 0,1 p.p. na margem líquida da controladora ou um crescimento de 18,4%;
- g) **B2W** - Receita líquida de R\$ 2.011,3 milhões no 1S11, crescimento de 7,7% em relação ao 1S10;

2.1.4 Loja Virtual - LASA

O site www.americanas.com.br, completou no ano de 2010, 11 anos de existência, a rede de lojas virtuais oferta seus produtos divididos em 37 distintas via internet, televendas e por meio de mais de 500 quiosques instalados nas dependências das Lojas Americanas com acesso ao site.

As lojas virtuais disponibilizam aos clientes mais de 500 mil itens diferentes, dentre os quais se destacam informática, eletrodomésticos, eletrônicos, celulares, brinquedos, móveis, utilidades domésticas, DVDs, livros entre outros.

No segundo semestre de 2010 foi lançado o novo site da Americanas.com, apresentando uma plataforma mais ágil e flexível, com novas funcionalidades e um sistema de busca muito mais assertivo, site possui imagens mais claras, serviços mais velozes, e novas funcionalidades como o "super zoom", que permite a visualização das imagens com uma resolução até 6x maior, e o botão de "mais detalhes", onde o cliente acessa todas as informações do produto sem precisar mudar de páginas durante a sua navegação.

Outro fato a ser ressaltado foi o lançamento este ano da ferramenta "Caixa Expresso", que diminui a distância entre o cliente e os milhares de produtos

oferecidos na Americanas.com agilizando seu acesso e distribuição.

Com o Caixa Expresso, o cliente cadastra uma única vez seu endereço de entrega e dados de cartão de crédito, e após o processo de identificação e ao processar o pedido efetua uma compra muito mais ágil e fácil.

2.1.5 Processo, comercialização, distribuição e mercado - LASA

Para melhor entender a logística das Lojas Americanas, é preciso conhecer o processo de comercialização, distribuição, abastecimento e reabastecimento da rede de lojas LASA.

2.1.5.1.1 Comercialização

A comercialização de mercadorias é feita diretamente ao consumidor final através de uma rede de 557 lojas de departamentos de abrangência nacional com característica predominante de autoserviços. A ampla variedade de mercadorias é classificada em 6 setores, setores estes dos quais são denominados mundos sendo eles Lazer, Beleza, Lar, Infantil, Confecção e Alimentos de Conveniência.

2.1.5.1.2 Distribuição

As lojas são abastecidas diariamente através de 3 centros de distribuição ou diretamente do fornecedor, no caso de mercadorias perecíveis, como exemplo produtos da páscoa.

2.1.5.1.3 Período de Sazonalidade

Os períodos em que ocorrem os maiores faturamentos ao longo do ano para a Empresa são: Natal, Páscoa, Dia das Crianças, Volta às Aulas e Dia das Mães.

2.1.5.1.4 Logística

A empresa possui lojas nas principais cidades do país em 23

estados e no Distrito Federal, conta ainda com três Centros de Distribuição localizados em São Paulo/SP, Rio de Janeiro/RJ e Recife/PE, conforme relação a seguir:

DISTRIBUIÇÃO DE LOJAS AMERICANAS

ESTADO	LOJA	
	QTD	REGIÃO
Espirito Santo	8	Sudeste 354 Lojas.
Minas Gerais	36	
Rio de Janeiro	109	
São Paulo	201	
Paraná	26	Sul 54 Lojas.
Rio Grande do Sul	15	
Santa Catarina	13	
Alagoas	5	Nordeste 87 Lojas.
Bahia	20	
Ceará	22	
Maranhão	6	
Paraíba	4	
Pernambuco	19	
Piauí	1	
Rio Grande do Norte	7	
Sergipe	3	
Distrito Federal	20	Centro-Oeste 46 Lojas.
Goiás	16	
Mato Grosso	6	
Mato Grosso do Sul	4	
Amazonas	4	Norte 16 Lojas.
Pará	9	
Rondônia	1	
Tocantins	2	
Total de Lojas.....		557

3 LOJAS AMERICANAS X CLIENTES X PROCON

3.1 SAC – SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

A Americanas.com vem sofrendo nos últimos tempos altos índice de reclamações por parte de seus clientes ocorre que a maioria questiona a Empresa pelos serviços e produtos de má qualidade que vem oferecendo, como por exemplo, demora na entrega de mercadoria, mercadoria trocada na hora do envio, mercadoria com defeito, falta de comunicação ou retorno ao cliente quando necessário, escassez de mercadoria, ou seja, propaganda enganosa anunciando produtos que não estão disponibilizados no estoque, enfim para melhor esclarecer segue abaixo algumas das reclamações de clientes que foram publicadas no site <http://www.guiadosac.com.br/guia-do-sac/lojas-americanas> e que ilustra o drama vivido pela Empresa:

1. **Porcaria é pouco pra Americanas** Enviado por Paula Lenaria em 14/09/2011 02:06 Comprei 3 produtos, atrasaram 1 mês na entrega... desisti de um por FALTA no estoque, Não estornaram, Não entraram em contato comigo, tenho 9 protocolos em mãos, Comprei outro no SUBMARINO que me entregou ainda ANTES da Americanas. Estou esperando o PRIMEIRO contato desde o dia 21/08, que ocorreria em até 48 horas. Falta de respeito com o cliente. Se não possuem logístico e pessoal necessário para atender a todos os clientes, fechem as portas. Só pelo prejuízo moral que tive pelo atraso (não pelo atraso em si, mas em decorrência do atraso) deveriam era me brindarem com o produto gratuitamente. Mas resolveremos isto pelos meios legais, que infelizmente para vocês, causará mais danos. Pedido 02-509256974
2. **Comprei gato e entregaram lebre.** Enviado por Carlos Alberto Waldemarin Cruz em 31/08/2011 20:12 Em 27 de agosto de 2011, comprei um notebook por essa infeliz empresa, com a configuração do processador i5 e me entregaram um notebook i3, solicitei a troca do mesmo pois tenho pressa (tenho uma

convenção e iria usá-lo), e me disseram que vão fazer a recolha do produto até dia 06 de setembro, sendo que somente após a coleta no estoque deles e que irão entregar o produto correto. Detalhe iria usar o produto neste final de semana. Isto é uma vergonha.... Uma empresa que trata seus clientes com irresponsabilidade e ignorância. **NÃO COMPREM MAIS NESTA EMPRESA!!!!!!**

Comprei gato e entregaram lebre. Enviado por Admin em 13/09/2011 10:16 - A Americanas.com informa que foi providenciada a troca do produto, de acordo com a solicitação do consumidor. O caso seguirá em acompanhamento até ser finalizado.

3. Estão vendendo produtos que não existem no estoque -

Enviado por Álvaro Ivan Heming em 12/09/2011 01:30 - Estou me sentindo extremamente enganado pela loja Americanas.com.br, pois estão vendendo produtos que não existem. MUITO INSATISFEITO. No dia 01/09/2011 comprei um ar condicionado Split em promoção no site, depois de ter procurado em várias outras lojas, na Americanas o valor estava muito mais em conta que nos outros (paguei somente R\$ 751,65 no ar) Comprei, imprimi o boleto e PAGUEI À VISTA. Para minha surpresa, recebi dois e-mails deles ontem dia 09/09 (8 dias depois da compra) dizendo que eu não vou receber minha compra porque não tem mais em estoque e me deram duas opções: troca por vale-compras ou pegar o dinheiro de volta. Como consegui comprar ele no site então? Deveria ter um aviso dizendo, esgotado, ou quantas unidades ainda tem ou algo do tipo que impedisse a compra se realmente não existe esse produto. Quando uma empresa faz uma publicidade tão grande sobre seus produtos e colocam-no à venda é porque tem ele para vender. Não tenho culpa se a Americanas não tem um controle sobre o próprio estoque ou se por ventura venderam abaixo do preço. ISSO É PROPAGANDA ENGANOSA. Não tive nenhum retorno dos e-mails que mandei para eles, e a pouco

recebi um e-mail dizendo que meu pedido foi cancelado por falha sistêmica. ESSA LOJA ESTÁ ENGANANDO OS CLIENTES. Considerando tudo isso, quero receber o produto que comprei. Eu não quero o cancelamento da compra, estornos da compra ou o vale compra. Eu quero o que é de direito: a entrega do produto, já que eles venderam e estão vendendo ainda inclusive.

4. **Engula o pedido não pode ser cancelado** - Enviado por Cristiano Mendes vieira em 10/09/2011 11:41 Tbm estou nessa batalha ,se tivesse lido nesses sites de reclamação antes nada disso estaria ocorrendo,pois bem ,comprei uma tv lg 42 3d numero do pedido 02-509795340 ,quando fiz a compra dizia que o prazo de entrega era de 28 dias que ja e um absurdo mas para minha surpresa logo após apareceu um prazo de pasmem 58 dias e importada de marte a tv heheheheh,entrei naquela fila que a maioria ja conhece falei com uma atendente chamada thais ela me disse que deveria esperar o pedido chegar para recusar (detalhe o pedido nem tinha sido enviado a transportadora)ai eu disse a ela que sabia de meus direitos e iria entrar na justiça ,ela me diz desculpe senhor estava visualizando outro pedido vou fazer o cancelamento ,eu disse faça que passo uma borracha em cima disso ,ela falou que iria fazer, mesmo assim entrei novamente ,esperando de novo ,a outra atendente disse pra mim esperar 48 horas para confirmação ,antes desse prazo recebo email com nota fiscal eletrônica do produto ,que e isso! cancelei nao adianta empurrar produto por guela abaixo que não quero mais depois de tudo isso que confiança terei de receber um produto de uma loja como essa irresponsável ,cheia de descaso, peço quem ler isso acredite não compre nas americanas.com para não se dar mal.
5. **Compra de HD Americanas.com - ArtColor** - Enviado por Rodrigo da Silva em 09/09/2011 17:20 - Comprei um HD Esterno de 2TB Samsung na Americanas.com dia 10/05/2011. O Mesmo veio apresentar problema em menos de um mês, como havia

passado o prazo de troca que é de 7 dias a Americanas indicou algumas autorizadas. As Autorizadas disseram que não faziam assistência deste produto, voltei a informar a Americanas que me solicitou um prazo para verificar, como não me deram retorno entrei em contato e a operadora desligou o telefone na minha cara, retornei a ligação (gravei) e pediram para esperar que estavam verificando demorou mais uma semana. Entrei em contato e me passaram uma assistência com o nome de Artcolor LTDA. Levei o HD para a Artcolor dia 03/08/2011, veja demoraram um mês para me indicar uma Assistência. A Artcolor me deu uma data prevista para 30/08/2011 para concerto. Na data prevista me informaram que não tem concerto este aparelho e que fariam à troca por outro. Pensei que o problema estava resolvido, mas eles não tinham em estoque e hoje é dia 09/09/2011 e não resolveram meu problema.

Conforme foi exposto acima, as diversas reclamações feitas contra a Americanas.com, bem como por vários tipos de insatisfações geradas pelos serviços ou produtos que a Empresa oferece aos seus clientes, embora a Empresa quisesse se isentar dos prejuízos causados aos clientes, todavia, as provas são inquestionáveis e o descaso também é evidente, como consequência disto ações judiciais estão sendo impetradas contra a o site Americanas.com.

3.1.1 AÇÃO JUDICIAL

Devido o grande volume de reclamações contra a Americanas.com, bem como denúncias registradas no PROCON e demais órgãos responsáveis, foi imposta *ação judicial* contra a *Americanas.com* na comarca do Rio de Janeiro, inclusive de acordo com o promotor Júlio Machado, autor da ação civil, a empresa estaria vendendo mais produtos do que possui capacidade de entregar, bem como atraso na entrega dos produtos, um reflexo disto é que cerca de 500 reclamações contra a Americanas.com são enviadas ao jornal O Globo diariamente por clientes que foram prejudicados em compras efetivadas na loja virtual e que buscam tornar

publico o fato para assim resolver o problema, contudo contrariando os clientes em questão em grande parte dos casos a Empresa se quer se posiciona deixando os clientes ainda mais indignados.

Na comarca de São Paulo também, ação judicial foi aplicada contra o site de comércio eletrônico Americanas.com , baseando-se na lei que rege o código de defesa do consumidor e de acordo com provas apresentadas pelos diversos clientes que foram ludibriados ou lesados, a Empresa terá que pagar multa equivalente a 3 milhões de reais ou em último caso poderá ter seus serviços suspensos por prazo indeterminado, em vista disso, não será possível concretizar nenhuma venda online.

3.2 DESAFIO I

3.2.1 ANÁLISE DO PROBLEMA: AUSÊNCIA DE COMPETÊNCIA

De acordo com o caso apresentado, vários foram os fatores que ocasionaram o problema em questão, porém dentre eles posso destacar três competências genéricas da área gerencial das quais relatarei a seguir.

3.2.1.1 Competência I: Planejamento e Organização

É de conhecimento geral que o planejamento e organização são imprescindíveis para toda e qualquer Empresa, somente através destes é perceptível estabelecer metas, identificar possíveis falhas realizando inovações quando for necessário.

Ao se estabelecer metas, calcular devidamente os riscos pode ser feito um diagnóstico da conjuntura da Empresa e a viabilidade de abertura de novas filiais e/ou ampliações das existentes de acordo com as tendências de mercado.

No caso das Lojas Americanas, a Empresa não teve o planejamento e a organização necessária, tanto que ela expandiu de forma desordenada, aumentou em pouco tempo sua rede de lojas e investimentos, contudo não planejou adequadamente o volume de mercadorias e clientes a serem desenvolvidos e trabalhados.

A demanda ficou maior do que a produção, pois há muitas lojas virtuais e a logística é escassa, ou melhor, falha já que a cadeia de suprimentos desta não suporta e nem tão pouco atende as necessidades que ora se apresentam.

Se ao invés de pensar na expansão da loja em termos de rede de distribuição tivesse tido o planejamento e a organização também quanto à cadeia de suprimentos da referida Empresa, certamente os problemas da logística tradicional e reversa não seriam tão presentes e igualmente causariam tantos danos morais e financeiros a organização.

O planejamento e a organização são duas ferramentas que trabalhadas em conjunto garantem um melhor ou maior resultado para a Empresa. No caso da Americanas.com suas vendas só terão sucesso quando o produto certo for entregue na data certa e nas condições certas e o planejamento e organização são o instrumento para tal feito.

3.2.1.2 Competência II: Formação de Equipes

A formação de equipes é sem dúvidas o grande pilar de qualquer Empresa, hoje o conceito é gestão da qualidade e esta qualidade só pode ser inserida na organização através do treinamento e qualificação devida de pessoal em seus diversos setores da Empresa, em especial os funcionários que serão a ponte, o elo entre a Empresa e os clientes internos ou externos.

Para se formar a equipe ideal, o pessoal precisa seguir algumas regras e preceitos, bem como ter o conhecimento necessário sobre a Empresa, sua visão, sua missão, produtos e serviços dos quais oferece, enfim, ter um perfil que corresponda assim às necessidades da organização.

Em relação a Americanas.com, constatou-se que a falta de preparo e conhecimento técnico da equipe de trabalho que trata diretamente da área de vendas, a logística é precária, houve o interesse de ampliar os serviços e produtos oferecidos, mas não o cuidado de atender de forma adequada a demanda, o descaso e a falta de respeito com os consumidores demonstram que ainda há muito que ser feito e se não for revisto logo o posicionamento da Empresa a tendência é piorar, uma das consequências seria inclusive o impedimento legal da mesma continuar no mercado online.

3.2.1.3 Competência III: Comunicação Verbal e Escrita

Uma organização para funcionar e desenvolver precisa estabelecer uma comunicação eficiente e eficaz, haver clareza, objetividade, firmeza e acima de tudo conhecimento do que, para quem e como se trata o assunto em questão, quer dizer, ter consciência de que toda e qualquer mensagem mal repassada ou recebida pode gerar danos irreversível para ambos, receptor x emissor.

No caso das Americanas.com, as inúmeras reclamações que foram realizadas contra a ela e a forma como foram trabalhadas as mesmas que acabaram acarretando o processo judicial que ora a Empresa responde. É evidente que o departamento desenvolvido para dar suporte aos clientes só existi no papel, o SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão têm servido apenas como um coletor de reclamações, nada mais, pois as reclamações são registradas e apenas uma parcela mínima delas tem tido retorno e sem resultado positivo, quer dizer buscado solução para amenizar os impactos negativos que alarmantemente foram expostos nos principais canais de comunicação, principalmente nas redes sociais que hoje são referencias em volume de acesso.

A omissão por parte da Empresa é pública e notória, a falta de posicionamento da mesma, bem como o descaso por parte do departamento ou pessoal responsável diante das reclamações recebidas, revelam claramente que em muitos casos questões mínimas poderiam ser sanadas, no entanto foi agravada pelo fato de terem sido ignoradas e o total desrespeito aos clientes.

3.3 DESAFIO II: PROGRAMA DE TREINAMENTO DE PESSOAL

3.3.1 Capital Humano: Reciclagem e capacitação de Pessoal

Diante dos problemas expostos e estes apontarem como gerador a falta de competências da equipe de trabalho, é de suma importância que seja implantado na Empresa um programa de treinamento do qual possa desenvolver, reciclar ou expandir as competências dos funcionários necessárias para o sucesso da Organização, principalmente para reverter o quadro de descrédito que a Empresa vivencia e os prejuízos financeiros existentes que atingi com o progresso de muitas

calculadas no valor de aproximadamente 3 milhões de reais.

3.3.1.1 Projeto de Treinamento e Qualificação de Pessoal

As empresas hoje buscam talentos, pessoas com capacidade e habilidades que possam ser desenvolvidas para atingir os resultados propostos, ser um profissional de logística com diferencial é cada vez mais importante no mercado, visando atender às necessidades de cada ambiente organizacional, serão realizados treinamentos em diversas modalidades, tendo como objetivo treinar o funcionário (colaborador) no sentido de internalizar as competências individuais e organizacionais, conduzindo-o a um melhor desempenho de suas atividades.

Os treinamentos serão oferecidos tendo em vista a urgência das necessidades dos respectivos setores em aprimorar e suas competências de um modo geral. A implementação do programa de capacitação abrangerá todos os ambientes organizacionais através de modalidades como cursos, seminários, palestras, encontros, etc.

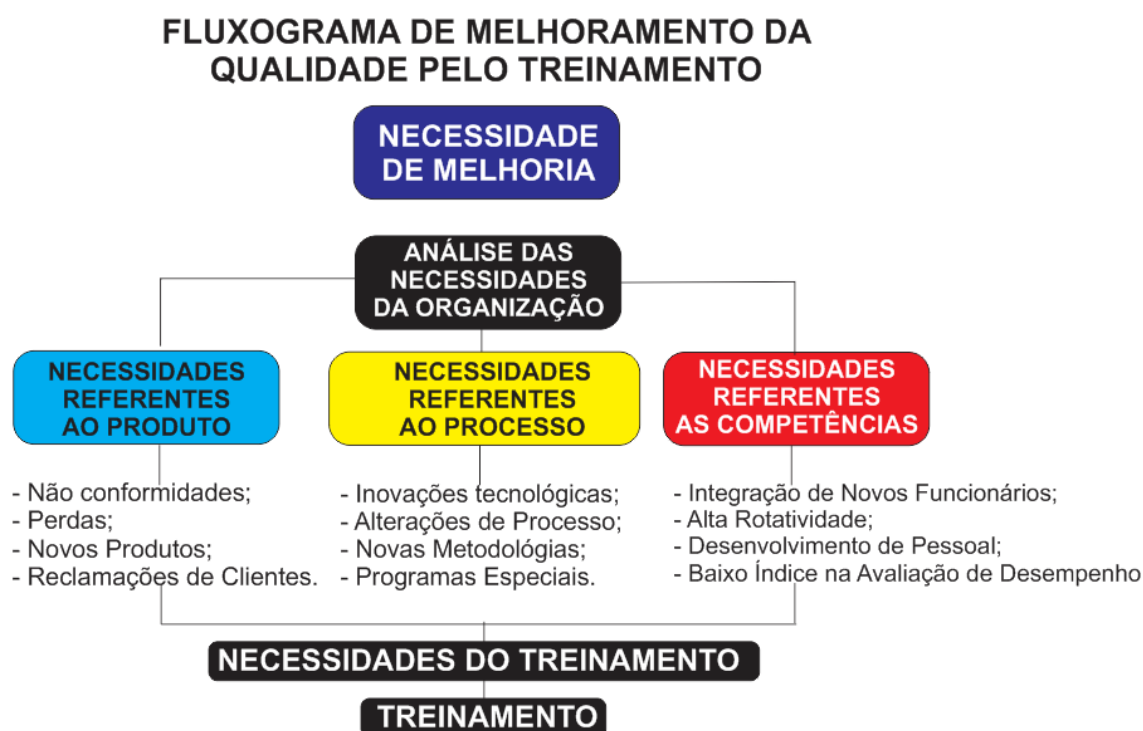
Para que as futuras ações de treinamento sejam implementadas, serão realizadas pesquisas que apontem as necessidades pessoais e funcionais dos servidores através do Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), entrevistas e reuniões com os dirigentes dos diversos setores da LASA. Os diversos tipos de treinamento poderão ser oferecidos abrangendo quatro áreas:

1. **Treinamento para o serviço** – consiste na capacitação voltada para as competências dos diversos cargos e ambientes organizacionais que compõem a cadeia logística da LASA, visando suprir carências nos conhecimentos e nas habilidades do pessoal que atua na Empresa;
2. **Informática** – capacitação que atende às necessidades dos funcionários quanto a utilização de ferramentas de informática em diversos níveis de complexidade;
3. **Desenvolvimento humano** – visa identificar e desenvolver as habilidades e atitudes do pessoal que a Empresa dispõe para um melhor desempenho de suas competências pessoais e profissionais;

4. **Gerencial** – objetiva aprimorar os conhecimentos, habilidades e atitudes na área gerencial, visando a atualização permanente e incorporação de novas tendências de gestão.

3.3.1.2 Programa de Treinamento e Qualificação de Pessoal

Conforme foi exposto anteriormente, o treinamento será realizado em diversos setores da cadeia de suprimentos da LASA, isto é, de sua cadeia logística, em razão de seu conteúdo extenso e a necessidade de ser repassado adequadamente toda a metodologia que envolve sua aquisição, produção, distribuição e comercialização, o treinamento de capacitação e aperfeiçoamento de pessoal das Lojas Americanas foi elaborado, desenvolvido e subdividido em oito módulos distintos conforme será relatado abaixo, visando atender todas as necessidades de cada setor e a carência de pessoal quanto as suas competências individuais e organizacionais.



3.3.1.3 Conteúdo Programático Módulos

1. **Módulo I – Introdução:** Conceito de cadeia de suprimentos -

Logística Integrada e Logística Empresarial; a importância do subsistema "Suprimentos" na Logística Integrada; objetivo de compras; compras como função estratégica; função, perfil e desafios do comprador moderno. Palestrante Eustáquio Andrade Vale.

2. **Módulo II - O Ciclo e Processo na Aquisição de Recursos Materiais:** Requisição de compras (compras urgentes, emergências e dirigidas); processo de tomada de preços (seleção e justificativa para escolha de fornecedores); procedimentos e cuidados nas alterações das requisições e pedidos de compras; indicadores de performance (KPI's); cadastro de fornecedores. Palestrante João Roberto Gretz
3. **Módulo III - Aquisição de Recursos Patrimoniais e Serviços:** Procedimentos e pontos que devem integrar o contrato de fornecimento. Palestrante Jussier Ramalho.
4. **Módulo IV - Desenvolvimento de Fornecedores:** Qualificação e avaliação. Palestrante Carlos von Sohsten .
5. **Módulo V - Gestão de Compras:** Comprar x Fabricar ou arrendamento Mercantil; lote econômico de compra; análise ABC; modelo de reposição contínua e periódica; ponto de pedido - Estoque de segurança; previsão de demanda. (Média Sazonal); lucratividade em compras; impacto no fluxo de caixa. Palestrante Chieko Aoki.
6. **Módulo VI - Negociação em compras:** Perfil e qualidades do negociador; regras, recomendações e estratégias na negociação.
7. **Módulo VII - Ética em compras.** Palestrante Gilberto Dimenstein.
8. **Módulo VIII - Tecnologia da informação aplicada à suprimentos.** Palestrante Flávio Rosário.

3.3.1.4 Cronograma do Treinamento

O treinamento será realizado no período de 20 á 30/10/2011 das 08:00 as 12:00 e das 14:00 as 18:00, dada carga horária extensa do curso e sua metodologia e/ou dinâmica, para que todos os funcionários participem será feito um

rodízio por setores de forma a não paralisar os serviços e tão pouco sobrecarregar os funcionários e direta ou indiretamente contribuir para a ausência destes no treinamento.

Para garantir a eficácia do treinamento será distribuído entre os participantes um cronograma detalhado com datas, locais e horário do treinamento, bem como um resumo da importância do treinamento para a Empresa tanto quanto os próprios funcionários, afinal o sucesso de ambos é a meta a ser alcançada, pois um é o reflexo do outro.

Inclusive, para garantir um resultado positivo serão utilizadas inúmeras ferramentas, sendo elas, datashow, dinâmicas de grupos, oficina (laboratório) quando for o caso, como por exemplo, nas praticas das rotinas da tecnologia da informação, simulações de vendas, negociações, entre outras.

3.4 DESAFIO III - ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

3.4.1 Estratégia de Comunicação: Moldando a imagem da Empresa.

Toda e qualquer Empresa para construir sua imagem, precisa de tempo e de investimento, em vista disso, é necessário compreender que o papel exercido pela imagem pode contribuir a favor ou contra uma empresa, isto é, o sucesso ou o fracasso.

A empresa, por exemplo, que construiu uma imagem de renome junto à sociedade, ainda que questionada terá adquirido e assegurado o direito de resposta e maior probabilidade de reverter a situação ainda que verdadeira, já a empresa que atribuiu para si uma imagem negativa terá mais dificuldade em contornar os danos independente de as acusações existirem de fato ou não.

“Imagem tanto pode enriquecer, como levar à falência. Tanto pode empregar alguém, como demitir. Pode condenar algo ou alguém a alguma coisa, levar alguém ao suicídio ou ao pódio. Envergonhar ou encher de orgulho.” *Roberto Castro Neves, Imagem Empresarial - Como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio, pg. 63.*

Diante as acusações feitas contra a Loja virtual Americanas.com, os processos que tramitam em juízo e a forma como tudo foi divulgado nos principais canais de comunicação, faz-se necessário que as Lojas Americanas desenvolva uma estratégia eficiente e eficaz de comunicação, tanto no âmbito interno quanto o externo, é preciso haver precisão, transparência e solidez na comunicação de toda a rede de distribuição, da organização.

É preciso investir numa nova imagem, desvinculando da LASA a imagem negativa que foi criada em volta da empresa, fruto do descaso com os clientes e os problemas gerados pela negligência no seu processo operacional e funcional, logística ineficiente, entre outros.

Dada à situação da Empresa, a LASA adotará como estratégia para reverter à imagem negativa que foi atribuída a ela, um marketing direto, com uma comunicação consensual, objetiva e com absoluta transparência, inicialmente fará uma nota de esclarecimento que será veiculada nas principais emissoras de rádio e TV se posicionando a respeito dos fatos ocorridos, se disponibilizará a reavaliar cada um dos processos a que respondeu se comprometerá publicamente a assegurar e ressarcir a cada um dos clientes que foram prejudicados.

Apresentará à sociedade, em especial ao seu público consumidor, um novo perfil da Empresa, as inovações tecnológicas das quais adotará para melhor servir seus clientes e igualmente acompanhar e garantir o sucesso da cadeia de suprimentos da Americanas.com, adotando inclusive como novo slogan “*o produto certo, entregue no prazo certo e no local certo*”.

3.5 DEFASIO IV - ESTRATÉGIA DE MARKETING

3.5.1 Um novo perfil - LASA

Visando reverter à imagem negativa da Empresa, conforme foi exposto anteriormente, será adotada como estratégia de comunicação, melhor, de marketing, uma abordagem diferente, a mídia a ser desenvolvida e trabalhada irá substituir o velho slogan “*Grandes marcas, preços baixos, todos os dias*”, por “*o produto certo, entregue no prazo certo e no local certo*”.

A Empresa, visando atender as necessidades da demanda, bem

como também aumentar e melhorar o desempenho da própria cadeia de suprimentos irá implantar um sistema com a tecnologia que abrange todos os segmentos da sua rede de distribuição, de forma a garantir que a comunicação seja em tempo real e assim manter informada toda a corporação, no formato “*Just in time*”, por exemplo, no qual a produção será realizada no tempo e na data exata sem risco de prejuízo ou carência de mercadoria, pois o giro desta será em larga escala.

Sendo capaz de responder instantaneamente à demanda, sem necessidade de qualquer estoque adicional, seja na expectativa de demanda futura, seja como resultado de ineficiência no processo.

A campanha será lançando o novo perfil da Americanas.com será veiculadas nos principais canais de comunicação e será voltado ao público do segmento demográfico e psicográfico.

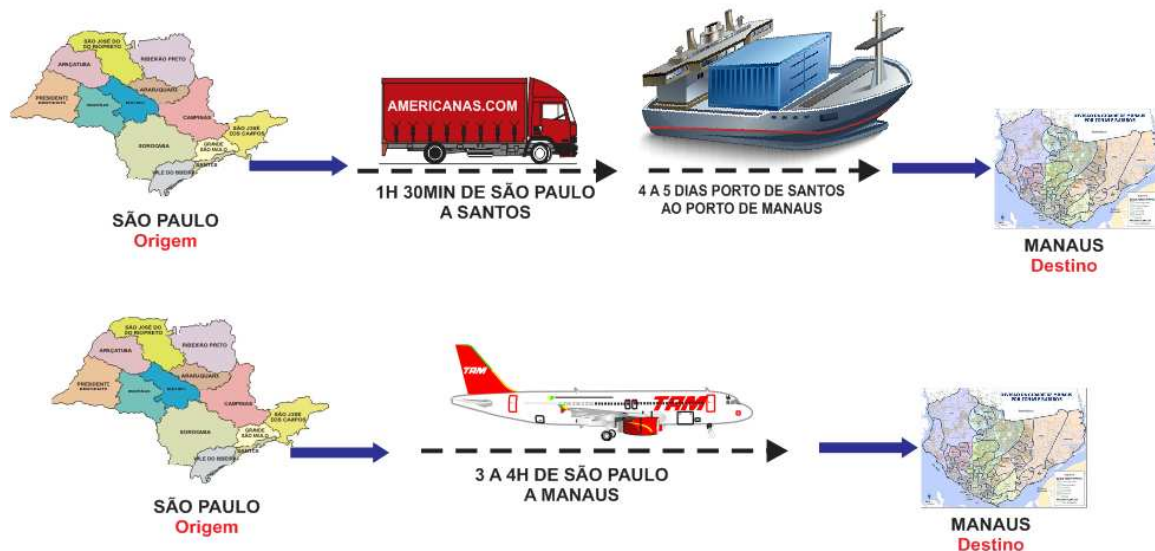
3.6 DEFASIO V – LOGÍSTICA

3.6.1 Inovando na Logística: A escolha do modal

Para realizar a entrega de encomendas de São Paulo (capital) para a cidade de Manaus/AM, será utilizado o modal aéreo, pois caso contrário teria que ser utilizado o modal rodoviário de São Paulo até Santos e em seguida continuar o transporte através do navio do Porto de Santos até o Porto de Manaus, ao todo seriam mais ou menos 4 a 5 dias de viagem até completar o percurso e chegar ao seu destino. No entanto embora geralmente o transporte de encomenda aérea tenha um custo maior, todavia, recentemente foi lançado pela TAM um Plano de encomendas aéreas com custo reduzido facilitando o acesso e envio de mercadorias, por exemplo, a Empresa TAM desenvolveu uma caixa padrão em tamanho específico e independente do peso e medida da mercadoria que couber dentro da caixa o custo é de apenas R\$ 22,90 (Vinte e Dois Reais e Noventa centavos) no mais tem que ser calculado por peso e medida mas também é oferecido um preço promocional.

No caso da Americanas.com, como na maioria dos casos as mercadorias compradas online são de pequeno porte podem ser enviadas ao cliente final via encomenda área reduzindo o custo e agilizando a entrega destes.

Segue abaixo um gráfico, melhor, fluxograma do modal a ser adotado pela LASA no transporte de mercadoria direto da Unidade São Paulo (capital) para Manaus/AM e uma comparação dos modais disponíveis para a rota em questão:



3.6.2 Estratégia de Estoque

Um dos maiores problemas enfrentado pela Americanas.com é a escassez de mercadoria, isto é, muitos produtos são anunciados no site e no entanto não estão mais disponíveis em estoque, assim, buscando resolver a questão, a LASA resolveu adotar algumas estratégias urgentes e indispensáveis para o controle e a manutenção de estoque.

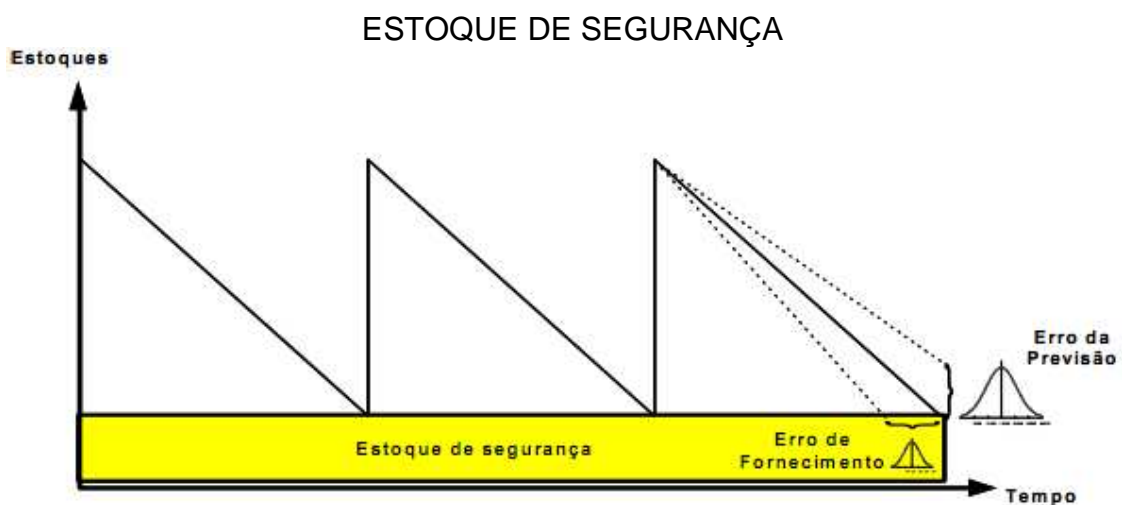
Gerir os níveis de estoque é fundamental para estabelecer uma vantagem competitiva a longo prazo. Qualidade, engenharia do produto, preços, horas extras, capacidade excessiva, habilidade em reagir aos clientes (desempenho da data de vencimento), prazos de entrega e rentabilidade geral são todos afetados pelos níveis de estoque. A gestão de estoque está fortemente relacionada com a habilidade das empresas de se tornarem fortes competidoras agora, e no futuro.

Baseando-se na necessidade de estoque de mercadorias, uma das estratégias adotada é o “estoque de segurança”.

O estoque de segurança ou estoque regulador tem como objetivo compensar as incertezas entre a demanda e a reposição de suprimento, conseqüentemente, no caso das Lojas Americanas eliminará o excesso da demanda

sobre as quantidades projetadas, bem como reduzirá o tempo de espera no ciclo de atividades.

Por exemplo, caso os pedidos dos clientes sejam em quantidades maiores do que as planejadas (incerteza da demanda) e com prazos muito curtos para a entrega (incertezas no ciclo de atividades) que decorrem das variações entre o tempo de espera no recebimento do pedido e o tempo de espera no processamento dos produtos, o estoque de segurança cobrirá variações na demanda e fornecimento durante o intervalo de reabastecimento. Veja o modelo abaixo:



Conforme exposto acima, o estoque de segurança é calculado considerando-se os fatores que causam e influenciam as incertezas, tais como: nível de serviço desejado, variabilidade da demanda ou erro da previsão, lead time ou intervalo de reabastecimento e pontos da malha.

Aliás, para melhor facilitar o entendimento, abaixo a fórmula do estoque de segurança:

Fórmula do Estoque de Segurança

$$\text{Estoque de Segurança} = k \times \sqrt{(\text{DesvioPadrão}_{DE})^2 + (\text{DesvioPadrão}_{SE})^2}$$

↑

O fator de segurança depende do Nível de Serviço

↑

σ_D Desvio da Demanda

↑

σ_S Desvio do Fornecimento

$$\sigma_c = \sqrt{[(\text{Desvio da Demanda } (CX)^2 \times (\text{Lead Time } (Dia) / \text{Período do Desvio } (Dia)))] + [(Demanda (CX/Dia))^2 \times (\text{Desvio do Lead Time } (Dia))^2]}$$

σ_D
 σ_S

3.6.3 MRP II – Manufacturing Resource Planning

Ao analisar a cadeia de suprimentos da Americanas.com, em especial o problemas referentes a controle de estoque, transporte de mercadorias e atendimento ao cliente, observou-se a necessidade de um sistema eficiente e eficaz de modo a integrar todos os setores de sua rede de distribuição, nesse caso seria preciso implantar e utilizar o sistema MRP II, que integra muitas áreas da empresa em uma central única para propósitos de planejamento e controle, do nível executivo ao operacional e do planejamento de longo prazo a operação no chão de fábrica.

O Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP) basicamente ele funciona como software para controle de fabricação e redução de estoque (giro de mercadoria), usufruindo da ferramenta do princípio de 'feedback' para áreas da empresa integradas com o processo de manufatura.

Os módulos básicos característicos em um sistema MRP II são: Plano Mestre de Produção (MPS); Dados de Especificação de Itens de Materiais (Technical Data); Lista de Materiais (BOM) (Technical Data); Dados de Recursos de Produção (Manufacturing Technical Data); Movimentação e Controle de Estoque (Inventory Control); Gerenciamento de Compras; Planejamento de Necessidades de Materiais (MRP); Controle do Chão de Fábrica (SFC); Planejamento de Necessidades de Capacidade (CRP); Custeio Padrão (Cost Control); Gerenciamento e Demonstrações de Custos (Cost Control); Planejamento de Recursos de Distribuição (DRP).

Além das funções acima, o MRP II utilizada também sistemas tradicionais como: Plano de Negócio; Rastreabilidade de Lotes; Gerenciamento de Contratos; Gerenciamento de Ferramentas; Controle de Alterações de Engenharia; Gerenciamento de Configuração; Coleta de Dados de Chão de Fábrica; Previsões e Análises de Vendas; Planejamento e Controle de Produção. E outros sistemas relacionados, sendo eles, contabilidade; contas a pagar; contas a receber; gerenciamento de ordens de compra; planejamento de recursos de distribuição (logística).

No caso da Americanas.com, poderá integrar estes módulos de modo que eles compartilhem dados e troquem informações operando adequadamente seu processo da cadeia de suprimentos, poderá por exemplo acompanhar os pedidos, os despachos das mercadorias, acompanhar a rota das

mercadorias e assegurar sua entrega em tempo hábil através de rastreamento online, poderá também estender a comunicação entre todos os setores envolvidos na produção, entre outros.

Só o fato de poder acompanhar de forma dinâmica online as mercadorias despachadas certamente evitará em larga escala o atraso das mercadorias, ou em ultimo caso, usando uma comunicação clara e transparente, poderá comunicar com antecedência ao cliente qualquer eventualidade que gere atraso na entrega da mercadoria em questão e assim fidelizar o cliente pelo tratamento diferenciado.

3.7 DEFASIO VI – CLIENTE X PRAZO X ENTREGA

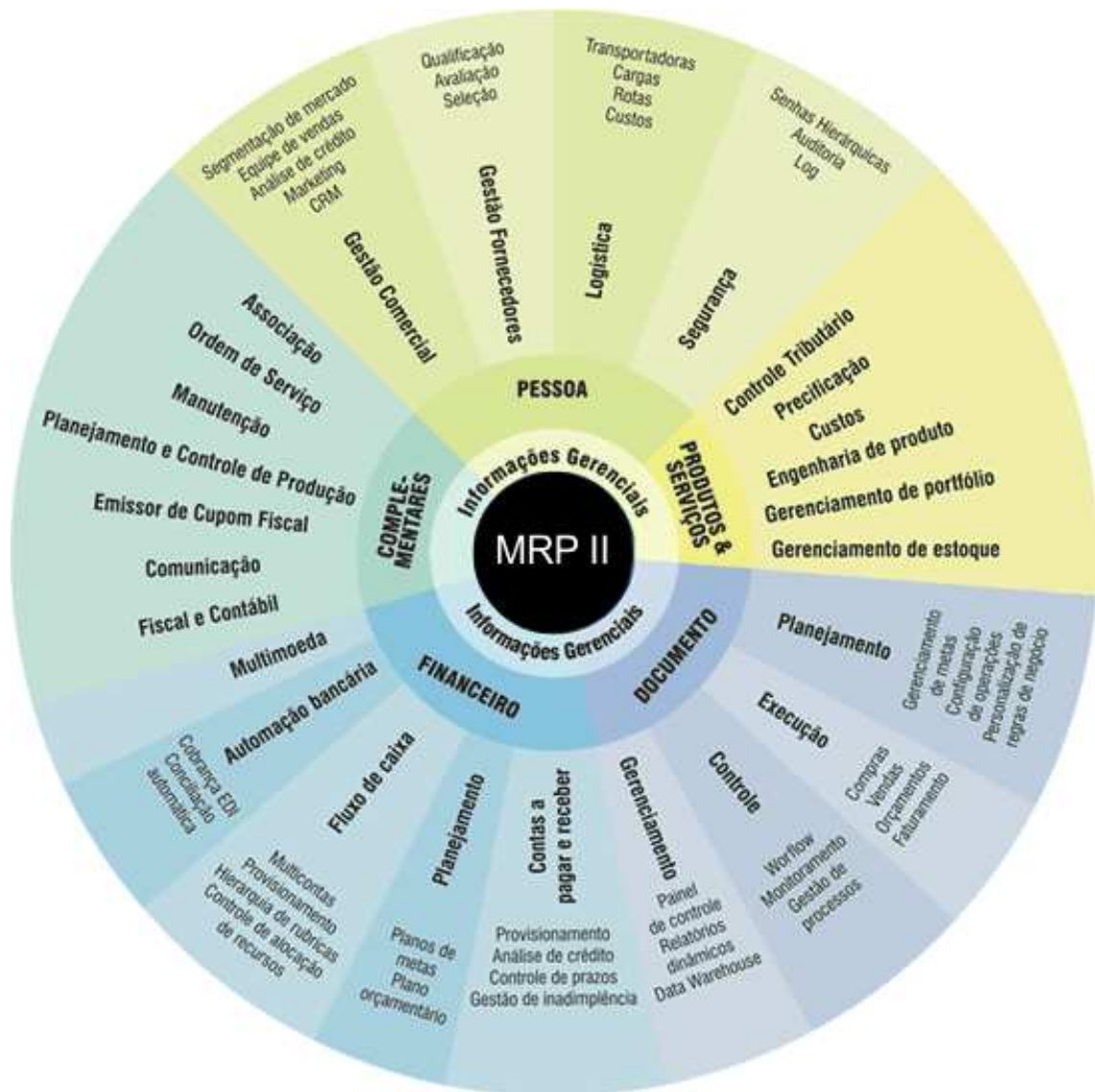
3.7.1 Processo de atendimento de pedidos e otimização de estoque

Visando reduzir o índice de atraso das mercadorias, a falta de estoque de alguns produtos que possuem maior saída, como foi mencionado anteriormente a Empresa adotará ferramentas indispensáveis no modelo MRP II e também Just In Time, a combinação de ambas possibilitará a empresa não apenas irá melhor o desempenho do processo de sua produção, venda e distribuição ao cliente final, como também poderá reverter a imagem negativa que hoje dispõe.

Veja o fluxograma a seguir:



Modelo de MRP II

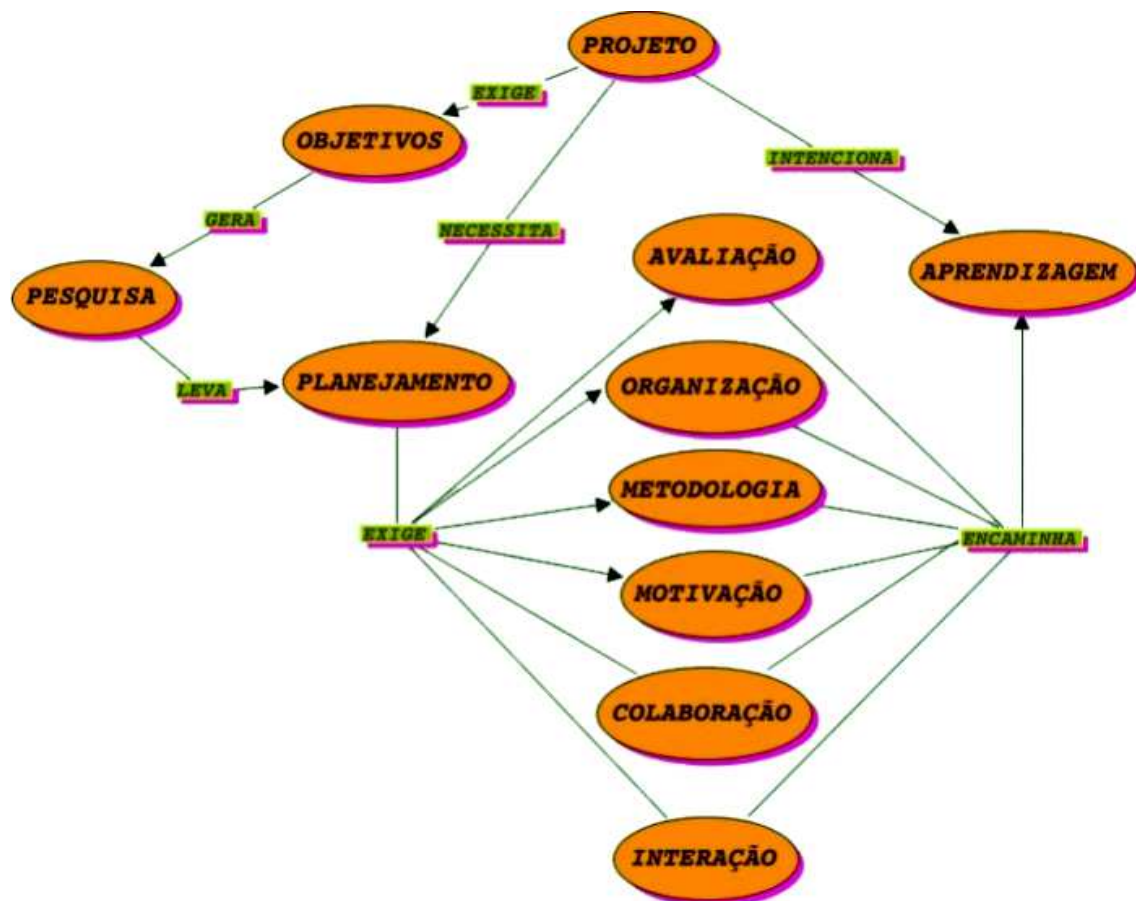


3.8 DESAFIO VII – COMPETÊNCIA CENTRAL LASA

Diante de todas as questões apresentadas referente a Americanas.com, seja em relação a demanda ou a logística desta, ou seja, referente ao trato com o processamento e entrega das mercadorias solicitadas, pode ser facilmente identificada e denominada como competência central da LASA , O PLANEJAMENTO E A ORGANIZAÇÃO, cuja finalidade como o próprio diz é planejar e organizar a Empresa em seu contexto geral, fazendo projeções futuras quando preciso da demanda, dos investimentos, enfim de todo o processo que envolve a cadeia de suprimentos.

Quer dizer, apesar da conjuntura atual da Empresa ser tanto quanto negativa, com tudo esta busca melhorar o desempenho de sua produção, qualificar melhor o pessoal de forma a tender devidamente a demanda e assim não apenas reconquistar os clientes já existentes como também conquistar novos clientes usufruindo de seu perfil inovador e posicionando-se de forma concreta no mercado em que atua, o perfil empreendedor de seus dirigentes são referencias da persistência em querer servir e servir bem, ainda que as vezes há atropelos e nem o resultado esperado é alcançado.

3.9 DEFASIO VIII – FLUXOGRAMA COMPETÊNCIA CENTRAL LASA





4 CONCLUSÃO

De acordo com tudo que foi exposto neste trabalho, pude perceber e concluir que a Americanas.com apesar de toda a situação alarmante que vem enfrentando em juízo, é uma Empresa pioneira no ramo que atua, além de ser conceituada no mercado, fatores estes que tem contribuído para não serem ainda mais grave a situação.

Após análise e síntese de todos os dados coletados, a Empresa no intuito de reverter a situação, adotou algumas estratégias indispensáveis para o seu sucesso, por exemplo, posicionamento no mercado, comunicação transparente e direta com os seus clientes internos e externos, implantação de um sistema capaz de integrar e garantir a informatização de todos os setores e em tempo real acompanhar todo o processo de sua cadeia de suprimentos.

É evidente que este será um processo gradativo, é preciso tempo e recurso para reaver a credibilidade diante dos clientes que ora foram prejudicados, principalmente para “moldar e fixar” na sociedade seu novo slogan, isto é, “*o produto certo, entregue no prazo certo e no local certo*”, porém partindo do princípio da Empresa no qual a criatividade, a inovação e o calculo de riscos são os seus diferenciais, sem dúvida a Empresa conseguirá de forma justa para ambos , isto para a Empresa e os clientes, o resultado desejado.

REFERÊNCIAS

AAKER, David Austin. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

Disponível em <<http://ideias.moip.com.br/negocios/2010/02/numeros-da-e-commerce-no-brasil/>> Acesso em: 10 agosto 2011

Disponível em <<http://www.americanas.com.br>> Acesso em: 05 set. 2011

Disponível em <<http://mundodomarketing.com.br/>> Acesso em: 09 set. 2011

Disponível em <<http://www.b2winc.com/upload/chamadas/00001528.pdf>> Acesso em: 19 set. 2011

Disponível em <<http://efagundes.com/artigos/O%20que%20e%20eCommerce.htm>> Acesso em: 19 set. 2011

FLEURY, Paulo – **O DESAFIO LOGÍSTICO DO E-COMMERCE** — Disponível em <http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1006&Itemid=225> Acesso em: 29 set. 2011

Disponível em <<http://www.guiadosac.com.br/guia-do-sac/lojas-americanas>> Acesso em: 29 set. 2011

ANEXOS

ANEXO I – Números do E-commerce no Brasil.

