

INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO NETSHOES: ENTREGA EXPRESSA DE 4 HORAS

Cecília Belim Caporrino

Eduardo Moreno Crespo

Leticia Farias Arabuski

Pedro Corrêa Rivelles Ruffie

Victória Lopes Dos Reis Aparecido - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade da Universidade de São Paulo

Resumo

Este relatório técnico descreve a jornada de inovação logística empreendida pela Netshoes, uma das principais varejistas online do Brasil. O desafio era oferecer entregas expressas em até 4 horas na região metropolitana de São Paulo, mantendo os custos de frete sob controle. O contexto incluía a crescente demanda por entregas rápidas, complexidades logísticas em São Paulo, concorrência agressiva no setor de e-commerce e restrições orçamentárias. O diagnóstico identificou desafios como expectativas crescentes dos clientes, custos logísticos elevados, gargalos na cadeia de suprimentos, variedade de produtos e desafios de estoque, concorrência intensa, riscos de reputação e gestão de parceiros logísticos. Para superar esses desafios, a Netshoes implementou uma inovação logística abrangente: definiu perfis de produtos e uma frota de entregadores apropriada, analisou a malha de distribuição, estabeleceu horários de corte para pedidos e otimizou o processo de separação, faturamento e expedição. Como resultado, a empresa ofereceu entregas em até 4 horas, conquistando clientes e expandindo para outras cidades. Este relatório destaca como a Netshoes enfrentou seus desafios de logística de maneira inovadora, atendendo às expectativas dos clientes e mantendo sua posição de destaque no mercado de e-commerce.

Palavras-chave: Inovação logística, Desafios logísticos, e-commerce.**Abstract**

This technical report describes the logistic innovation journey undertaken by Netshoes, one of the leading online retailers in Brazil. The challenge was to provide express deliveries within 4 hours in the São Paulo metropolitan area while keeping freight costs under control. The context included the growing demand for swift deliveries, logistical complexities in São Paulo, fierce competition in the e-commerce sector, and budgetary constraints. The diagnosis identified challenges such as rising customer expectations, high logistical costs, supply chain bottlenecks, product variety, and inventory challenges, intense competition, reputation risks, and logistic partners' management. To overcome these challenges, Netshoes implemented comprehensive logistic innovation. They defined product profiles and an appropriate delivery fleet, analyzed the distribution network, set order cut-off times, and optimized the separation, invoicing, and dispatch process. As a result, the company offered deliveries within 4 hours, gaining customers and expanding to other cities. This report highlights how Netshoes innovatively tackled its logistic challenges, meeting customer expectations and maintaining its prominent position in the e-commerce market.

Keywords: Logistic Innovation, Logistic Challenges, E-commerce.

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

INOVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO NETSHOES: ENTREGA EXPRESSA DE 4 HORAS

Cecília Belim Caporrino - N° USP: 13642988
Eduardo Moreno Crespo - N° USP: 13641121
Leticia Farias Arabuski - N° USP: 13643116
Pedro Corrêa Rivelles Ruffie - N° USP: 13641271
Victória Lopes dos Reis Aparecido - N° USP: 13643141

São Paulo, 10 de outubro de 2023.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	2
RESUMO	3
1. INTRODUÇÃO	4
2. CONTEXTO	4
3. DIAGNÓSTICO	5
4. DESCRIÇÃO DA INOVAÇÃO	6
5. CONCLUSÃO	6
6. BIBLIOGRAFIA	7

RESUMO

Este relatório técnico descreve a jornada de inovação logística empreendida pela Netshoes, uma das principais varejistas online do Brasil. O desafio era oferecer entregas expressas em até 4 horas na região metropolitana de São Paulo, mantendo os custos de frete sob controle. O contexto incluía a crescente demanda por entregas rápidas, complexidades logísticas em São Paulo, concorrência agressiva no setor de *e-commerce* e restrições orçamentárias.

O diagnóstico identificou desafios como expectativas crescentes dos clientes, custos logísticos elevados, gargalos na cadeia de suprimentos, variedade de produtos e desafios de estoque, concorrência intensa, riscos de reputação e gestão de parceiros logísticos.

Para superar esses desafios, a Netshoes implementou uma inovação logística abrangente: definiu perfis de produtos e uma frota de entregadores apropriada, analisou a malha de distribuição, estabeleceu horários de corte para pedidos e otimizou o processo de separação, faturamento e expedição. Como resultado, a empresa ofereceu entregas em até 4 horas, conquistando clientes e expandindo para outras cidades.

Este relatório destaca como a Netshoes enfrentou seus desafios de logística de maneira inovadora, atendendo às expectativas dos clientes e mantendo sua posição de destaque no mercado de *e-commerce*.

Palavras-chaves: Inovação logística, Desafios logísticos, e-commerce.

Abstract

This technical report describes the logistic innovation journey undertaken by Netshoes, one of the leading online retailers in Brazil. The challenge was to provide express deliveries within 4 hours in the São Paulo metropolitan area while keeping freight costs under control. The context included the growing demand for swift deliveries, logistical complexities in São Paulo, fierce competition in the e-commerce sector, and budgetary constraints.

The diagnosis identified challenges such as rising customer expectations, high logistical costs, supply chain bottlenecks, product variety, and inventory challenges, intense competition, reputation risks, and logistic partners' management.

To overcome these challenges, Netshoes implemented comprehensive logistic innovation. They defined product profiles and an appropriate delivery fleet, analyzed the distribution network, set order cut-off times, and optimized the separation, invoicing, and dispatch process. As a result, the company offered deliveries within 4 hours, gaining customers and expanding to other cities.

This report highlights how Netshoes innovatively tackled its logistic challenges, meeting customer expectations and maintaining its prominent position in the e-commerce market.

Keywords: Logistic Innovation, Logistic Challenges, E-commerce.

1. INTRODUÇÃO

O setor de *e-commerce* tem testemunhado uma constante transformação nos últimos anos, impulsionado pelo crescimento da demanda e pela busca incessante de maior eficiência. A Netshoes, uma das principais varejistas online do Brasil, que tem como foco a comercialização de artigos esportivos, enfrentou um desafio em 2013: como reduzir significativamente os prazos de entrega para os clientes na região metropolitana de São Paulo, mantendo os custos de frete sob controle.

Neste relato técnico, exploraremos em detalhes a estratégia revolucionária da Netshoes para redefinir os prazos de entrega no e-commerce. O desafio era árduo, pois envolvia a redução dos prazos de entrega para apenas um dia útil após a aprovação do pedido, sem aumentar o custo de frete ou comprometer a satisfação do cliente.

Para atingir esse objetivo, a Netshoes embarcou em um processo que envolveu análises minuciosas, mapeamento da malha de distribuição, seleção cuidadosa de perfis de produtos e uma abordagem inovadora para a logística. Este relato técnico descreve em detalhes como a empresa superou os obstáculos, mitigou os riscos e redefiniu os prazos de entrega, oferecendo aos clientes uma experiência de compra online mais rápida e conveniente.

Será explorado o processo de tomada de decisão, as estratégias de gerenciamento de pedidos, a logística de distribuição e as tecnologias que possibilitaram essa revolução logística na Netshoes. A experiência da Netshoes serve como um estudo de caso para outras empresas que buscam aprimorar seus processos logísticos e superar desafios semelhantes no mundo do comércio eletrônico.

Este relato técnico oferecerá uma visão abrangente dessa jornada de inovação logística, destacando as etapas críticas, os riscos, as soluções criativas e, finalmente, os resultados que transformaram a Netshoes em um pioneiro no comércio eletrônico com entrega ágil na região metropolitana de São Paulo.

2. CONTEXTO

A Netshoes, uma renomada varejista online no Brasil, enfrentou um desafio significativo relacionado à logística de entregas no início da década de 2010, com a grande necessidade de melhorar sua eficiência. O desafio específico enfrentado envolvia a região metropolitana de São Paulo, uma das maiores áreas metropolitanas da América Latina, com seu tráfego intenso, infraestrutura variada e uma ampla área geográfica a ser atendida.

Ao mesmo tempo, o contexto do *e-commerce* estava evoluindo rapidamente com o aumento da demanda dos consumidores por prazos de entrega mais curtos, dado que estava virando o padrão adotado por outras empresas, logo, a Netshoes precisava se adaptar de modo a manter e expandir sua base de clientes. Nesse mercado que já era altamente competitivo,

era necessário inovar para achar uma solução que contemplasse todos os problemas expostos, equilibrando ainda a gestão dos custos, que era uma prioridade estratégica.

A realidade investigada envolveu a busca de soluções criativas e inovadoras para superar esses desafios. A Netshoes teve que analisar e redesenhar sua cadeia de suprimentos, rever seus processos de gestão de pedidos, implementar tecnologias avançadas e estabelecer parcerias estratégicas para atingir o objetivo ambicioso de entregar produtos aos clientes na região metropolitana de São Paulo em apenas um dia útil. Esse contexto e realidade serviram de base para a revolução logística abordada em detalhes neste relato técnico.

3. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico do problema enfrentado pela Netshoes na otimização de suas operações logísticas na região metropolitana de São Paulo revelou uma série de desafios complexos.

Como já sugerido pelo momento vivido, as expectativas dos clientes para receberem entregas rapidamente estava afetando a satisfação do cliente e a lealdade à marca, uma vez que os prazos de entrega mais longos podiam resultar na perda de vendas. Os clientes frustrados poderiam, então, procurar pelos produtos desejados nas lojas concorrentes, que já haviam otimizado suas operações logísticas.

Por sua vez, a implementação da redução dos prazos na região metropolitana paulistana trazia consigo adversidades próprias que impactavam diretamente os custos de frete, algo de extrema importância para os clientes. Daí, surgiu a necessidade de aumentar a frota de veículos e investir em infraestrutura. O sucesso da entrega ainda dependia também da boa gestão dos parceiros logísticos, pela dificuldade em garantir que todos os envolvidos estivessem alinhados com os objetivos de prazos de entrega mais curtos.

Analisando seu âmbito interno, a Netshoes também encontrou pontos de melhoria. Existiam gargalos em sua cadeia de suprimentos que estavam dificultando a rápida separação e envio de produtos. Isso resultava em atrasos nas operações logísticas e na entrega dos pedidos. Além disso, pela varejista oferecer uma ampla variedade de produtos esportivos e de moda, o gerenciamento de estoque era um ponto crítico de atenção. Era preciso manter níveis adequados de estoque para atender às demandas, especialmente quando se visava prazos de entrega mais curtos.

Por último, caso seu plano de diminuição nos prazos de entrega não tivesse êxito, resultando em atrasos e mais problemas de logística, a reputação da marca poderia ser prejudicada duradouramente, quebrando a confiança dos clientes.

O diagnóstico apontou a necessidade de otimizar as operações logísticas da Netshoes para atender às expectativas dos clientes, controlar os custos de frete e manter sua posição competitiva no mercado de *e-commerce*. Essa análise levou a empresa a buscar soluções inovadoras para resolver esses desafios e estabelecer uma logística de entrega de sucesso na região metropolitana de São Paulo.

4. DESCRIÇÃO DA INOVAÇÃO

Em 2013, o prazo de entregas no e-commerce para entregas em SP e região metropolitana era, nos melhores cenários, 1 dia útil após a aprovação do pedido. Havia um desafio que seria reduzir o tempo, com o mesmo *drop size* (indicador de tamanho do pedido) e sem possibilidades de aumento no custo de frete. Com diversas reuniões analisando riscos e possibilidade, como premissa a redução significativa do prazo de entrega, entre os riscos mapeados o mais crítico seria frustrar o cliente com a promessa de um prazo extremamente curto fazendo este desistir de ir a uma loja física e não receber.

Após análise detalhada do perfil de SKUs que seriam ofertados, o desafio seria definir o perfil de frota para o atendimento, visto que os motoboys não comportavam a mudança. Foi mapeada toda a malha de distribuição sendo o ponto de origem Barueri, calculados os tempos médios de deslocamento para todas as áreas da região metropolitana e, com base nessa análise, definidos o horário de corte dos pedidos e seus respectivos prazos de atendimento e, posteriormente, a separação no estoque, empacotamento e expedição.

Pedidos aprovados até as 12:00 seriam separados e faturados até as 16:00, expedidos até as 18 e entregues até às 22:00; ou seja 4 horas de prazo de entrega. Pedidos aprovados até as 00:00 seriam separados e faturados até as 4:00, expedidos até as 6:00 e entregues até às 10:00. O processo de separação e expedição era iniciado pelas regiões mais distantes garantido assim que estes fossem expedidos primeiro. Ocorreu um *ramp up*, ou seja, uma aceleração de 3 dias nos processos logísticos. O público rapidamente absorveu o diferencial e o novo modelo foi um caso de grande sucesso, que em poucos dias incluiu as cidades do Rio de Janeiro e Recife.

O sucesso dessa operação se reflete nos tempos atuais, sendo que, segundo uma pesquisa realizada pelo Buzzmonitor, a Netshoes é loja de varejo esportivo com melhor avaliação pelos usuários, passando a Centauro e a Decathlon. Na pesquisa, foi revelado que 62,6% dos comentários coletados foram positivos, com as pessoas comemorando compras na varejista, promoções e descontos, além de que a empresa interage com seus clientes para responder dúvidas e solucionar problemas. Para o futuro, a loja aposta em expandir seus produtos, trazendo marcas estrangeiras de esporte, estilo de vida e moda casual e ampliando parcerias, e manter a inovação.

5. CONCLUSÃO

A Netshoes estava bem posicionada para enfrentar seus desafios logísticos. Ao adotar uma abordagem proativa e inovadora, observando sua condição interna e os desafios que o ambiente externo lhe impunha, a empresa poderia melhorar significativamente a eficiência de suas operações, ao mesmo tempo em que atendia às expectativas dos clientes por prazos de entrega mais curtos. O futuro da Netshoes dependia da capacidade da empresa de implementar essas soluções de forma eficaz, mantendo sua posição como líder no mercado de *e-commerce*.

Este relatório técnico discorre sobre a Netshoes e seus desafios da otimização logística e busca para aprimorar continuamente sua capacidade de entrega e satisfação do cliente na região metropolitana de São Paulo. Como esta situação pode ser parecida com o que muitas empresas enfrentam, existe aqui uma possível solução-exemplo a ser adotada.

6. BIBLIOGRAFIA

FLEURY, P. F., WANKE, P., & FIGUEIREDO, K. F. (2008). Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas.

Informações Sobre a Empresa | Netshoes. Disponível em: <<https://www.netshoes.com.br/institucional/sobre>>. Acesso em: 05 out. 2023.

Netshoes é loja de varejo esportivo com melhor avaliação pelos usuários; Centauro tem o maior buzz nas redes sociais. Disponível em: <<https://buzzmonitor.com.br/blog/batalha-de-varejo-esportivo-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 06 out. 2023.

Netshoes quer ir além do esporte e almeja explorar até a moda casual. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/netshoes-quer-ir-alem-do-esporte-e-almeja-explorar-ate-a-moda-casual/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

RODRIGUES, ACHILES. Saiba o que é Drop Size e sua importância para a gestão do Transporte. Disponível em: <<https://mundologistica.com.br/blog/achiles/saiba-o-que-e-drop-size-e-sua-importancia-para-a-gestao-do-transporte>>. Acesso em: 06 out. 2023.