

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

JOSÉ VITOR GUGLIELMI DE ALMEIDA
LAWRENCE SHUO WEN TU

Dropshipping: como funciona e qual sua aplicabilidade para pequenas e médias empresas brasileiras?

SÃO PAULO
2021

JOSÉ VITOR GUGLIELMI DE ALMEIDA
LAWRENCE SHUO WEN TU

Dropshipping: como funciona e qual sua aplicabilidade para pequenas e médias empresas brasileiras?

Monografia apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Logística

Orientador(a): Priscila Laczynski de Souza Miguel

SÃO PAULO

2021

Almeida, José Vitor Guglielmi e Tu, Lawrence Shuo Wen.

Dropshipping: como funciona e qual sua aplicabilidade para pequenas e médias empresas brasileiras? / José Vitor Almeida e Lawrence Wen Tu. – 2021.

57f.

Orientador(a): Priscila Laczynski de Souza Miguel

Monografia (bacharel) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

1. [*Dropshipping*]. 2. [Remessa Direta]. 3. [Logística Empresarial]. I. Miguel, Priscila. II. Monografia (bacharel) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

JOSÉ VITOR GUGLIELMI DE ALMEIDA
LAWRENCE SHUO WEN TU

Dropshipping: como funciona e qual sua aplicabilidade para pequenas e médias empresas brasileiras?

Monografia apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Logística e Cadeias de Suprimento

Data de aprovação:

___/___/___

Banca examinadora:

Prof^ª. Dra Priscila Laczynski de Souza
Miguel (Orientadora)
FGV-EAESP

Prof^ª. Dr. Daniel Franco Goulart
FGV-EAESP

AGRADECIMENTOS

Dedicamos esse trabalho a nossas famílias e amigos; aos nossos pais, José Carlos Almeida, Adriana Rita Guglielmi, Tu Chi Feng e Lai Hsim Tzu, por todo amor, força e incentivo; a Priscila Lima, namorada de José Vitor, por todo amor e suporte nos momentos difíceis; aos tios e tias de José Vitor, Ana Paula Almeida, Daniel Lima, Fabiana e Franciso Paes de Barros, que deram todo apoio quando necessário. Isso tudo não seria possível sem vocês, portanto, obrigado.

Agradecemos à nossa orientadora, Prof^ª. Dra Priscila Laczynski de Souza Miguel, por toda instrução, auxílio, tempo e boa vontade em nos auxiliar na elaboração deste estudo. Com toda certeza o resultado teria sido muito inferior sem a sua orientação.

Agradecemos a todos nossos amigos, que nos deram suporte e motivação quando necessário. Em especial, gostaríamos de agradecer Bernardo Saraiva, Lucas Fontana e Marcello Duarte, todos amigos desde o primeiro semestre da faculdade, por toda amizade, companheirismo e apoio nesses 4 anos da graduação.

Por último, gostaríamos de agradecer à Fundação Getulio Vargas e ao Fundo de Bolsas, por nos proporcionar uma excepcional formação acadêmica e experiências inesquecíveis pelos últimos 4 anos.

RESUMO

O pequeno e o médio varejo sempre enfrentaram muitos desafios para prosperarem no Brasil, tais como impostos, legislações e logística. Dentro do último campo citado, foi identificada uma oportunidade que engloba a área de Supply Chain: o quanto os pequenos e médios varejistas são reféns de seus estoques. Muitas vezes, estes são revendedores de uma empresa que fabrica os bens e se tornam responsáveis pela armazenagem de tais produtos. Mas até que ponto estocar os produtos é algo positivo, principalmente dentro do cenário de pandemia atual? Com a falta do caixa proveniente do modelo de negócio tradicional devido aos *lockdowns*, o custo de ocupação dos pontos físicos, como aluguel e mão de obra, se tornou o grande problema do varejista, principalmente se este não possui um *marketplace* bem desenvolvido.

Dessa forma, surge o questionamento: E se fosse possível ficar responsável apenas pela plataforma de revenda entre o fabricante e o consumidor final, mudando o cenário atual do pequeno e médio varejista? Para isso existe o conceito de *dropshipping*, que já é utilizado por grandes empresas varejistas em território nacional e é popularmente empregado fora do Brasil. O *dropshipping* pode ser descrito como uma forma de gestão onde o comércio efetua a venda de um produto como se o possui-lo em seu estoque próprio, dado que este será enviado diretamente do fornecedor para o endereço do comprador.

O objetivo deste trabalho é responder a seguinte pergunta: Como o *dropshipping* funciona e como ele pode gerar valor para os varejistas de pequeno e médio porte no Brasil? Para isso, foi realizado um cruzamento entre trabalhos acadêmicos, entrevistas com gestores de grandes empresas dos setores de comércio eletrônico, varejo e alimentício, além de um estudo de caso com uma empresa recém criada que está tentando aplicar o modelo em seu negócio, sendo a prioridade do estudo entender quais são os benefícios desse modelo e seu funcionamento na prática. Portanto, o resultado do estudo foi com base em uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

Em geral, o *dropshipping* se mostrou como uma alternativa logística viável que independe do tamanho do negócio, sendo mais sensível e dependente do segmento de atuação do negócio e da maturidade e preparo dos fornecedores para trabalharem com esse modelo. Quando o fornecedor consegue atingir os níveis de serviço esperados, tanto pequenas quanto grandes empresas conseguem extrair valor sobre a operação, especialmente quando suas malhas logísticas não forem muito refinadas. Observou-se que, para as grandes empresas, a

maior parte dos problemas estavam ligados à dependência de parceiros com fluxos de entregas irregulares, prejudicando não só as entregas mas também o recebimento dos pedidos para empacotá-los. Para as pequenas empresas, o modelo permite a redução de custos, escalabilidade e maior flexibilidade da operação, além de possibilitar uma redução na carga tributária sob o negócio.

A partir dessas observações, o trabalho buscou entender se essa otimização do estoque e da entrega no modelo de *dropshipping* é de fato viável para empresas de pequeno e médio porte e se seria possível expandir o número de empresas que a utilizam, dado o possível valor gerado para as pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: [logística], [*dropshipping*], [remessa direta], [dropshipment],

ABSTRACT

The small and the medium-size retailer has always faced plenty of challenges to thrive in Brazil, such as taxes, legislations and logistics. Within the last mentioned field, an opportunity was identified that converge with the Supply Chain area: how much small and medium retailers are hostages to their stocks. Often, these are resellers of a company that manufactures the goods and end up responsible for storing such products. But to what extent is stocking the product a positive rather than a negative choice, especially within the current pandemic scenario? Thus, with the lack of cash from this business model, renting for displaying products and storing them has become the retailer's biggest problem, especially if it does not have an extremely well-developed *marketplace*.

What if it were possible to be responsible only for the resale platform between the manufacturer and the final consumer, changing the current scenario of small and medium-size retailers? To help answer this question there is the concept of *dropshipping*, which is already popularly used outside Brazil and which large retail platforms use in the national territory nowadays. *dropshipping* can be described as a form of management where the merchant sells a product like its own without having it in its own stock, as this will be sent directly from the supplier to the buyer's address.

The objective of this research is to answer the following question: How does *dropshipping* work and how can it generate value for small and medium-sized retailers in Brazil? For this, academic papers analysis were crossed with interviews with managers of large companies in the e-commerce, retail and food sectors and a case study with a newly created company that is trying to apply the model in its business, with the priority being to understand what were the benefits of this model and how it works in practice. Therefore, the result of the study will be based on a qualitative exploratory research.

In general, *dropshipping* proved to be a viable logistical alternative that does not depend on the size of the business, being more sensitive and dependent on the sector in which the business operates and on the maturity and preparation of suppliers to work with this model. When the supplier manages to reach the expected service levels, both small and large companies are able to extract some value from the operation, especially if their logistics network is not very refined. It was observed that, for large companies, most of the problems were linked to the dependence on partners with irregular delivery flow, harming not only deliveries but also the receipt of orders to package them. For small companies, the model

allows cost reduction, scalability and greater flexibility in the operation, in addition to enabling a reduction in the tax burden on the business.

Based on these observations, the study sought to understand whether this optimization of stock and delivery in the *dropshipping* model is in fact viable for small and medium-sized companies and whether it would be possible to expand the number of companies that use it, given the possible value generated for small and medium-sized businesses.

Key words: [logistic], [*dropshipping*].

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Apresentação do tema e sua relevância	11
1.2	Formulação do problemas de pesquisa	11
1.3	Escopo e abordagem metodológica	13
1.4	Organização da monografia	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	E-commerce e e-business	14
2.1.1	Conceito	14
2.1.2	O Novo E-commerce	14
2.1.3	E-commerce pré e pós pandemia: Novas perspectivas	15
2.2	<i>Dropshipping</i> : conceito, vantagens e desvantagens	16
2.2.1	Conceito	16
2.2.2	Vantagens e desvantagens	17
2.2.3	O peso do estoque para os varejistas nacionais	19
2.3	<i>Marketplace</i> : conceito e diferenciação	19
2.3.1	Conceito e ótica	19
2.3.2	Diferenciação do <i>dropshipping</i>	20
2.4	Cenário jurídico atual	22
2.5	Pequeno e médio varejo no Brasil	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	Objetivos	24
3.2	Tipo de pesquisa	24
3.3	Desenvolvimento de pesquisa	25
4	DESCRIÇÃO DOS DADOS	27
4.1	Entrevistas com gestores de grandes empresas	27
4.1.1	Opções de operação logística para o varejo	27
4.1.1.1	<i>Dropshipping</i>	27

4.1.1.2 <i>Crossdocking</i>	31
4.1.1.3 <i>Fulfillment</i>	33
4.2 Entrevista com a empresa de pequeno porte	36
4.2.1 Sobre o negócio tradicional	36
4.2.1.1 Tributação	37
4.2.1.2 Custos de ocupação	37
4.2.1.3 Custos de mão de obra	38
4.2.1.4 Gerenciamento de estoque	39
4.2.1.5 Gestão de fluxo de caixa	40
4.2.2 O novo negócio	40
4.2.2.1 Sobre a transição	40
4.2.2.2 Novo modelo de negócio e estrutura	41
4.2.2.3 Operação	42
4.2.3 Como o novo modelo solucionou os problemas encontrados no sistema tradicional?	44
4.2.3.1 Tributação	44
4.2.3.2 Custos de ocupação	45
4.2.3.2 Custos de mão de obra	45
4.2.4.3 Gestão de estoque	45
4.2.3.4 Fluxo de caixa	46
5 Conclusão	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
APÊNDICES	50
Apêndice A - Questionário para empresa de grande porte	54
Apêndice B - Questionário para empresa de pequeno porte	55

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

Desde o início de 2020, grande parte das empresas brasileiras começaram a sentir alguns dos efeitos negativos vindos da pandemia: menos fluxo de pessoas com todas as restrições sanitárias e também menos vendas como consequência do orçamento mais enxuto dos brasileiros. Inclusive, o orçamento mais apertado pode ser observado como um reflexo do alto desemprego, já que, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o desemprego no Brasil atingiu 13,5% em 2020. Com a falta de fluxo de clientes nas lojas físicas, o modelo de negócios do varejo tradicional acabou não justificando o valor do aluguel que, necessário para atrair pessoas que passam por perto e para estocar os produtos revendidos, acabou se tornando um fator decisivo para a falência de empresas, como no caso de lojas dependentes de shoppings centers. Segundo o Índice de Performance do Varejo (IPV), o ano de 2020 fechou com uma queda no movimento de 27,71% em comparação ao ano anterior, culminando na demissão de mais de 120 mil funcionários de shoppings e na falência de 15 mil lojas, segundo levantamento da Alshop (Associação Brasileira de Lojistas e Shoppings) (FX Data Intelligence, 2020).

Considerado o cenário atual e o papel do varejista como revendedor, se, de alguma forma, ele não tivesse que se preocupar com a gestão e custo do estoque, além de não precisar do ponto de venda físico, seria possível fazer com que ele ainda estivesse ativo ou minimamente postergado a falência? O *dropshipping* seria uma opção que se adequa ao cenário acima e que poderia ter auxiliado a operação de diversos varejistas que enfrentaram problemas durante a pandemia.

1.2 Formulação do problema e objetivos de pesquisa

O fechamento das lojas, diminuição dos fluxos de visitantes e diversos lockdowns decorrentes da pandemia do vírus COVID-19 obrigaram as empresas de todo o mundo a buscarem outras formas de operar. De acordo com Bernardes e Guissoni (2020), os consumidores intensificaram as compras no meio digital e muitos não pretendem mudar o hábito mesmo após a pandemia. Em uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), publicada em maio de 2020, 78% dos entrevistados

declararam-se satisfeitos com suas compras online e aproximadamente 70% pretende comprar mais por aplicativos e sites após a pandemia.

Com essas mudanças, as empresas foram obrigadas a se reestruturarem. A presença das marcas na internet virou um pré-requisito para a sobrevivência diante desse cenário, dado a falta de possibilidades em ofertar seus produtos, ou seja, empresas que não costumavam operar no e-commerce tiveram que se adaptar. Conforme Afonso *et al* (2020, p.4), essa movimentação não foi exclusiva de empresas despreparadas, mas também de empresas que já eram fortes no e-commerce, onde “adaptaram seus modelos de negócios e expandiram seus serviços”, a fim de tornar a operação mais eficiente, revelando a importância dessa movimentação para as empresas nacionais. A busca por otimização de recursos e de redução de custos levaram empresas a adotarem diferentes sistemas logísticos, dentre elas, o *dropshipping*.

O *dropshipping* pode ser definido como “...uma função de marketing em que a posse física do bem vendido passa por meio de um intermediário, enquanto o título do bem continua fluindo entre os envolvidos. A função do *dropshipping* envolve tanto o intermediário que inicia a ordem e a entidade que estoca o produto fornece o serviço de *dropshipping* ao preencher o pedido feito pelo intermediário” (SCHEEL, 1990, *apud*, NETESSINE, 2012, 2, tradução nossa). Portanto, *dropshipping* pode ser considerado como um modelo de gestão onde o varejista não trabalha com estoque próprio, mas através do estoque de seus fornecedores. Dessa forma, o varejista recebe certo pedido, envia o pedido de compra ao fornecedor — muitas vezes de forma automática — e faz o acompanhamento da entrega pelo parceiro.

Esse modelo consegue reduzir um dos maiores problemas enfrentados no cotidiano dos varejistas, que é a gestão de estoque. Além dos custos relacionados a tal, como custo de aquisição e armazenagem, esse tópico é extremamente importante para o fluxo de caixa da empresa, que, caso mal gerido, pode resultar em danos irreversíveis.

Atualmente, já existem empresas que utilizam este modelo de logística no Brasil, tais como Lojas Americanas, Mercado Livre e Magazine Luiza. Entretanto, todas as empresas citadas são consideradas grandes entre os varejistas. Mas e as empresas de pequeno e médio porte? Será que conseguiriam fazer o mesmo modelo ter sucesso?

O objetivo principal do nosso trabalho é entender quais são as restrições, os entraves e os benefícios da atuação desse modelo em pequena ou média empresa.

1.3 Escopo e abordagem metodológica

Delimitamos nosso campo de estudo analisando a aplicabilidade do *dropshipping*, entendendo como funciona sua a operação e como pode ser bem sucedido em uma empresa brasileira de pequeno e/ou médio porte, escolhendo uma empresa pequena para realizar o estudo de caso e empresas grandes para entrevistar os gestores das áreas logísticas. Dado que é um tema relativamente novo no Brasil, a grande maioria dos estudos e pesquisas abordadas são de origem estrangeira, sendo assim necessário adaptar algumas informações para a realidade nacional, como a legislação e regulamentação governamental sobre o *dropshipping*.

1.4 Organização da monografia

O primeiro capítulo da monografia visa apresentar o tema, a importância de seu entendimento atualmente, definir o escopo do projeto e suas contribuições esperadas.

O segundo capítulo é destinado à revisão da literatura, ou seja, apresentar os principais conceitos e teorias que serão utilizadas no estudo, de forma a juntar os principais estudos realizados e como se desenvolveram ao longo dos anos.

O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, ou seja, descreve a maneira pela qual o estudo será realizado, como formas de obtenção de dados e procedimentos necessários para tal.

O quarto capítulo é referente a descrição e análise dos dados, respectivamente. Todos os resultados extraídos com a pesquisa qualitativa serão levantados e analisados neste capítulo, sendo assim de extrema importância para o estudo.

O último capítulo é a conclusão, onde será apresentado de forma resumida os resultados obtidos com as pesquisas, de forma a sintetizar as hipóteses e conclusões do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ao longo deste capítulo, são apresentados conceitos tanto de E-Commerce (TASSABEHJI, 2003; KOTLER, 2018) quanto de *dropshipping* (HAYES e YOUNDERIAN, 2013; SCHEEL, 1990), além de dados quantitativos (NIELSEN, 2019) para ser possível conectar o ambos conceitos da perspectiva do mercado brasileiro.

Finalmente, contribuições de estudos jurídicos acerca do *dropshipping* (FORTALEZA e MELO, 2020; FERRER e ITO, 2019) estarão presentes para entender quais entraves legais o modelo traz, bem como as delimitações da pessoa jurídica que optar pelo modelo para fazer as suas operações.

2.1. E-COMMERCE E E-BUSINESS

2.1.1 Conceito

O ambiente tecnológico é marcado por diferentes transformações. Dado esse constante desenvolvimento e aprimoramento se torna difícil construir uma definição exata do termo E-commerce, abreviação de *electronic commerce*, ou comércio eletrônico em português. Segundo o Sebrae (2016, p.1), o e-commerce pode ser definido por “atividade mercantil que, em última análise, vai fazer a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente para a venda de produtos ou serviços”. Já um outro autor, 13 anos antes, definiu e-commerce como o ato de compartilhar conhecimentos sobre negócios, manutenção de relacionamentos e o controle das transações através da rede de telecomunicações (TASSABEHJI, 2003).

E-business, resultado do termo *Electronic Business*, ou traduzido, negócios eletrônicos, envolve uma atmosfera maior do que o conceito apresentado anteriormente. Enquanto o E-commerce é apenas a compra e venda de um produto ou serviço, o E-business envolve esse e todas outras operações referentes ao negócio, sendo majoritariamente ou totalmente digital. Segundo Marques (2007, p.36), “E-business engloba o e-commerce e os demais processos produtivos de uma organização”. Um exemplo a ser utilizado é a norte-americana Netflix, serviço de streaming, pois todos os processos realizados são digitais, como a assinatura do plano, o atendimento da empresa e a utilização dos serviços.

2.1.2 O Novo E-commerce

O E-commerce permite que seus usuários tenham maior praticidade e flexibilidade do que o varejo convencional. As pessoas podem comprar quando e onde desejarem, além de poderem encontrar qualquer item que desejarem. Funções atuais, como comparação de preço e avaliação de outros usuários, permitem com que o comprador tenha maior transparência sobre o produto e sobre a marca visitada, podendo assim ter sua decisão influenciada com base em críticas negativas ou por encontrar o mesmo item mais barato em outro site, tornando assim o consumidor cada vez mais exigente. Para Kotler (2018, p.16), “a informação, a comunicação e a mobilidade expandidas permitem aos clientes fazer escolhas melhores e compartilhar suas preferências e opiniões com outras pessoas ao redor do mundo“. Dessa forma, o maior nível de informação do consumidor faz com que as empresas busquem cada vez mais eficiência em suas operações, como diminuir prazos de entrega e melhorar a qualidade dos produtos, a fim de gerarem mais valor para a operação.

A eficiência logística dos e-commerces, por exemplo, é um tema que tem ganhado destaque no ano de 2021. Grandes empresas nacionais e internacionais, como a argentina, Mercado Livre, a brasileira Lojas Americanas e a norte americana Amazon estão em disputa a fim de se tornar o varejista referência em entregas expressas no Brasil, ao passo que as três desenharam modelos logísticos que são capazes de fazer entregas no mesmo dia, muitas vezes gratuitamente para o cliente final. A líder de experiência de entrega da Amazon, Mariana Roth, para um artigo do Estadão, publicado em abril de 2021, afirmou que “Temos certeza de que o cliente vai aderir à entrega no mesmo dia. A busca por conveniência cresce cada vez mais e nós estamos preparados para essa tendência” revelando uma nova movimentação por parte das empresas

2.1.3 E-commerce pré e pós pandemia: Novas perspectivas

Segundo o relatório da Ebit|Nielsen de 2019, o E-commerce brasileiro faturou, em 2018, um total de 53,2 bilhões de reais, fruto de um total de 122,7 milhões de compras. O ano de 2019 apresentou um crescimento de 16,3% no faturamento total e 21,2% no número de compras, resultando em um faturamento de 61,9 bilhões de reais e 148,4 milhões de compras.

A pandemia acelerou o processo de digitalização do mercado brasileiro, como pode ser observado nesse mesmo relatório. Se fosse considerado o mesmo crescimento do ano de 2019 para o 2020, ou seja, usando um percentual de 16,3%, o E-commerce brasileiro

resultaria em um faturamento de aproximadamente 72 bilhões de reais. Todavia, segundo o relatório mais recente da mesma fonte (EBIT|NIELSEN, 2020), o ano de 2020 apresentou um total de vendas de 87,4 bilhões de reais, equivalentes a um aumento de 41% em relação ao ano anterior. O número de pedidos aumentou cerca de 30% em relação a 2019, totalizando aproximadamente 194 milhões de pedidos. “Os comerciantes souberam transformar a dificuldade em maiores ganhos oferecendo um serviço ágil, confiável e eficiente” (NIELSEN, 2019, p.1).

Além de buscar aumentar as vendas, a movimentação natural de um empreendimento é buscar reduzir custos e aumentar a otimização de seus recursos a fim de aumentar sua rentabilidade. No caso dos varejistas, um tema é particularmente delicado, dado a sua importância tanto operacional quanto financeira para a empresa, que é a gestão de estoque. De acordo com Ballou (2009), os estoques apresentam potencial para melhorar o nível de serviço, incentivar economias de escala, segurança sobre as variações de preços, proteger a organização contra incertezas do *lead time* e impedir graves problemas de abastecimento decorrente de algum imprevisto. Por outro lado, ele exige espaço físico, custos e despesas administrativas e operacionais, grandes quantidades de capital de giro, custo de seguro, perdas e obsolescência.

Com o desenvolvimento de tecnologias e sistemas, novas formas de estoque foram desenvolvidas, como o *Cross-docking* que seria um “conceito de logística, que integra nós intermediários em uma rede de transporte para que as remessas sejam consolidadas em cargas de caminhão completas e economias de transporte sejam realizadas.”(STEPHAN e BOYSEN, 2011, p.1, tradução nossa)

Dado o cenário do Brasil, essas formas podem aumentar a rentabilidade de certos negócios, possibilitar novos modelos de negócios ou aumentar a otimização de recursos de sistemas logísticos de empresas já existentes, entre eles o *Cross-docking* e o *dropshipping*.

2.2 DROPSHIPPING: CONCEITO, VANTAGENS E DESVANTAGENS

2.2.1 Conceito

O *dropshipping* pode ser considerado como uma função de marketing em que a posse física do bem vendido passa por meio de um intermediário, enquanto o título do bem continua fluindo entre os envolvidos. A função do *dropshipping* “envolve tanto o indivíduo

que intermedia e dá início à ordem e a empresa que estoca o produto fornece o serviço de *dropshipping* ao preencher o pedido feito pelo intermediário” (SCHEEL, 1990, *apud*, ISRAFILZADE, 2017, p.1, tradução nossa). A grande diferença entre o varejo comum e a modalidade proposta é que o varejista ao invés de ter que estocar o produto, ele compra o estoque necessário, por meio de um intermediário, diretamente com a empresa que produz o bem para atender pontualmente as demandas (Hayes e Youderian, 2013). Ou seja, o *dropshipping*, também denominado drop-ship ou drop-shipment, é uma forma de gestão onde o comércio efetua a venda de um produto como seu sem possuí-lo em seu estoque próprio, dado que este será enviado diretamente do fornecedor para o endereço do comprador. O varejista possui um papel maior do que o de um intermediário, pois ele selecionará os produtos que serão vendidos e venderá como um item próprio, gerando valor para sua própria marca e não a de seu fornecedor.

Ainda segundo Hayes e Youderian (2013), algumas das principais vantagens do modelo de *dropshipping* seriam: menos capital necessário, facilidade em aderir ao modelo e escalabilidade de negócio, enquanto algumas desvantagens seriam: margens de lucro menores, questões acerca de envios e erros causados por fornecedores.

2.2.2 Vantagens e desvantagens

Pelo fato de ser um player que interpõe a compra, não há necessidade de se ter um local fixo, nem para estocar e nem para expor o produto. Desta forma, os principais gastos não são os mesmos do que um varejista possui, como a armazenagem dos itens.

Por exemplo, uma pessoa que gostaria de começar o próprio negócio vendendo roupa. De acordo com Lima (2000), os custos principais de armazenagem da perspectiva logística desse negócio seriam: mão de obra, aluguel, depreciação de instalações e equipamentos de instalações. Se ela optasse pelo modelo de *dropshipping*, a pessoa faria o intermédio entre o consumidor e a fabricante, excluindo parte dos problemas, tais como menos mão de obra necessária para operar e menos espaço preciso para começar a vender. Sendo assim, a ação de abrir a loja em formato de plataforma seria relativamente mais fácil do que se ela tentasse abrir uma loja física. Caso o negócio dê certo e a pessoa queira expandir o negócio, no modelo de varejo tradicional, uma expansão física seria necessária, gerando mais gastos com mão de obra e aluguel, enquanto no *dropshipping*, a expansão seria mais simples, principalmente do ponto de vista da escalabilidade. Ser escalável, da perspectiva da

economia, é perceptível quando: “a expansão da capacidade de produção de uma firma ou indústria causa um aumento de custos totais de produção menor que, proporcionalmente, os do produto. Como resultado, os custos médios de produção caem, a longo prazo” (BANNOCK et al, 2003, p. 416). Desta forma, o benefício da escalabilidade se torna evidente.

Além dos gastos relacionados ao espaço físico, outra vantagem é a menor necessidade de capital de giro, dado que a operação não depende da compra prévia de materiais. Como o custo do produto vendido somente será contabilizado no momento que a compra for realizada, o comerciante consegue pagar esse custo com a receita gerada na operação. Essa flexibilidade permite que o varejista teste a viabilidade do lançamento de um novo produto sem envolver grandes custos, além de permitir o começo dessa nova operação mais rapidamente, já que não será necessário aguardar o envio do estoque após a criação do produto.

Por outro lado, pelo fato de ser um mero intermediador do processo e de ser um modelo de fácil adesão, a competitividade do negócio acaba sendo alta, culminando em margens de lucro menores. Além disso, como o envio é feito pelo fornecedor e sua logística, problemas como extravio ou produtos defeituosos são problemas que a rede de atendimento de quem intermedia a venda deve resolver. Tomando o recente caso do navio da Evergreen que ficou preso no canal de Suez no Egito em 2021, caso um consumidor tivesse comprado um produto da Evergreen via intermediário do dropshipper (quem detém o modelo de *dropshipping*), este último responderia pelos atrasos do fornecedor, tendo que reembolsar o dinheiro do produto, por exemplo.

Ademais, de acordo com Mostarac, Kavran e Pišković (2020), outra desvantagem relevante são os problemas de comunicação entre o varejista e o fornecedor, que vão além da falta de alinhamento de obrigações. Uma das maiores dificuldades é conseguir automatizar a operação através do alinhamento de sistemas, que muitas vezes não é possível devido ao sistema adotado pelo fornecedor e/ou varejista. Dessa forma, a escalabilidade, que é uma das vantagens do modelo, acaba se tornando um obstáculo. Buscando atingir um nível de serviço ótimo, é necessário que os sistemas estejam alinhados, de forma que o site do varejista possa apresentar as informações mais atualizadas possíveis, como o prazo de entrega e a disponibilidade do produto.

Outra desvantagem, ainda relacionada aos problemas de comunicação, é a possível falta de informações sobre os produtos. Como os itens não são armazenados em estoque

próprio, é importante que o varejista consiga investigar e conhecer o produto de forma mais aprofundada, verificando todos aspectos referentes à qualidade e informações do produto, como peso e dimensões. Se o fornecedor não disponibilizar todas informações sobre o produto, o varejista não conseguirá descrevê-lo de forma apropriada em seu site, afetando assim a qualidade da página e, eventualmente, suas vendas.

2.2.3 O peso do estoque para os varejistas nacionais

Quando observado o peso do custo de estoque em algumas grandes empresas do varejo brasileiro, como Magazine Luiza e Lojas Americanas, a primeira fechou o ano de 2020 com R\$5,459 bilhões em estoque, o equivalente a 36,9% de ativo circulante e 24,48% do ativo total, segundo as Demonstrações Financeiras Padronizadas da Magazine Luiza SA (DFP, 2020). Já a segunda, de acordo com o próprio portal da LASA (ITR/DFP, 2020), fechou o ano de 2020 com R\$4,122 bilhões em estoque, o equivalente a 13,14% do ativo circulante e 8,7% do ativo total. Dessa forma, além de mostrar uma grande importância no total de ativos da empresa, o estoque traz, além de custos fixos relacionados ao espaço e a manutenção, um alto custo de oportunidade, já que é um capital investido antes da venda ser realizada e que pode afetar o fluxo de caixa dos negócios.

O modelo, que tenta trazer uma solução para o custo de estoque e armazenagem, abrange um tópico bastante relevante na perspectiva da economia brasileira. Segundo levantamento do Centro de Custo Logístico no Brasil, o custo de estoque e de armazenagem foram, respectivamente, de 4,5% e 0,9% do PIB em 2015, representando R\$323 bilhões. Há também a existência de custo logístico, o que engloba transporte e também as instalações, no Brasil esse custo em 2015 representou R\$401 bilhões, ou seja, 6,8% do PIB. Somando então todos os custos levantados, toda essa movimentação equivale a 12,7% do PIB brasileiro, enquanto os mesmos gastos nos Estados Unidos são cerca de 7,8% do PIB americano.

2.3 **MARKETPLACE: CONCEITO E DIFERENCIAÇÃO**

2.3.1 Conceito e ótica

Outro modelo de negócio possível, similar ao *dropshipping*, é o *marketplace*. De acordo com Campos, et al (2015), *marketplace* seria o conjunto de venda de produtos de

diversos fornecedores em um único ambiente, em que há o intermédio na venda online. Há duas perspectivas dentro do processo, o do vendedor (que neste caso também é o fornecedor) e do do *marketplace*, e três papéis distintos do *marketplace* como um todo: o de gerador de lead, serviços agregadores e gerador de pedidos.

Sendo um gerador de lead, seu papel principal é servir como uma vitrine de produtos de um conjunto de vendedores. Lead pode ser considerado como conjunto de “pessoas ou clientes que apresentam oportunidades de negócio em potencial” (JUNIOR e DOMINGUES, 2018, p.4) e nesse caso, outras responsabilidades como pagamento, gestão de fraude e gestão de estoque (englobando custos como o de armazenagem) ficam por conta do vendedor.

No caso de serviços agregadores, a grande diferença é que a gestão de estoque passa a ser uma responsabilidade do *marketplace*. Para o vendedor, o modelo traz vantagens para os negócios que não possuem infraestrutura o suficiente para manter o seu próprio centro de distribuição e por tanto, com um custo adicional mensal, custos fixos como o de aluguel de galpão acabam sendo transferidos para grandes empresas com centros de distribuição, que absorvem esse custo muito mais suavemente do que uma empresa recém criada. Um exemplo de empresa que se encaixa é o Correios Log+, em que há a transferência do serviço de armazenagem e envio terceirizada para o Correios, representando uma economia de até 47% nos custos logísticos, segundo a própria estatal.

Já no caso de gerador de pedidos, o *marketplace* fica com todo o processo: geração de tráfego, serviços agregadores e gerador de pedidos. Neste papel, o *marketplace* centraliza toda operação, o que diminui consideravelmente os custos do processo como um todo e é o modelo mais utilizado no Brasil, segundo Junior e Domingues (2018). Um exemplo de empresa que se encaixa nesse modelo é o Mercado Livre, que passou a centralizar todas as suas operações e expandir sua capacidade logística ao redor do Brasil para comportar a demanda que corresponde a metade das suas receitas, abrindo 3 centro de distribuições novos apenas em 2020, conforme noticiado pela CNN em 12 de novembro de 2020.

2.3.2 Diferenciação do *Dropshipping*

É necessário ressaltar que a diferença entre o *dropshipping* e o *marketplace* está centrada em três aspectos: a experiência dentro do âmbito virtual, estrutura de portfólio e os termos legais.

Da perspectiva do âmbito virtual, uma das grandes diferenças está na interação do vendedor, fornecedor e consumidor final: no *marketplace*, a plataforma faz a ponte entre o fornecedor e o consumidor durante a compra, deixando claro quem é o responsável pela entrega e pelo envio. Por outro lado, no *dropshipping*, o vendedor, que apenas atua como um intermediário, anuncia o produto como se fosse o próprio produto e, portanto, o consumidor final não vê o fornecedor no site.

Ainda relacionado a experiência virtual, outra diferença está na seleção de produtos disponíveis no site. Segundo uma matéria publicada em novembro de 2014 pelo website PracticalEcommerce, especializado em geração de insights para e-commerces, os varejistas responsáveis por um *marketplace* não costumam gerenciar ou selecionar individualmente os itens que serão vendidos pelos terceiros em suas plataformas, diferentemente de um varejista drop-shipper, que definirá seu portfólio com base em seu posicionamento de marca, selecionando assim todos os itens que irá anunciar.

Já na perspectiva legal, há uma diferença tributária em cima dos modelos: no *dropshipping*, a nota fiscal é emitida pelo fornecedor e não pelo vendedor enquanto no *marketplace*, a nota fiscal emitida é *marketplace*. No Estado de São Paulo, o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), tem que “a base de cálculo do ICMS é o valor da operação ou prestação realizada.” (CARRAZA, 202, p. 316) e é de 18%. Por exemplo, uma mercadoria que é vendida por R\$100,00 do fornecedor para o *marketplace* e este vende por R\$120,00 devido a encargos do site, logística entre outros, o imposto recolhido vai ser de R\$21,60. Entretanto, se a plataforma do dropshipper conseguir abater alguns custos de site como o de tráfego, ele poderia fazer um preço mais competitivo a R\$110,00 para o consumidor final, por exemplo, e o ICMS recolhido seria de R\$19,80.

Diferença entre recolhimento de ICMS: Market Place vs Dropshipping			
Dropshipping		Market Place	
Fornecedor		Fornecedor	
Venda do fornecedor	R\$ 100,00	Venda do fornecedor	R\$ 100,00
Revenda Dropshipping	R\$ 110,00	Revenda Market Place	R\$ 120,00
ICMS Recolhido (18%)	R\$ 19,80	ICMS Recolhido (18%)	R\$ 21,60

Quadro 2.3.2.1 - Diferença entre recolhimento de ICMS: *Marketplace* vs *dropshipping*

Fonte: Elaboração do autor

2.4 CENÁRIO JURÍDICO ATUAL

Até o presente momento, não há uma lei específica acerca do *dropshipping* aqui no Brasil, o que torna a atividade legal, mas não necessariamente um negócio desregulado. Tanto o dropshipper quanto o fornecedor possuem responsabilidades legais: “o STJ compreende que o intermediador é incluído na cadeia de fornecimento e que o mesmo é responsável solidário, nos termos do CDC. Vê-se ainda que há forte distinção feita entre intermediador e “prestador de busca de produtos”, delimitando duas realidades jurídicas distintas, com obrigações diversas.” (FORTALEZA e MELO, 2021, não paginado).

Uma vez que o dropshipper, por ser um intermediador, também seria considerado um comerciante, vemos que “a responsabilidade do comerciante via de regra é subsidiária, porém, existe a possibilidade de ser aplicada a regra da solidariedade contida no art. 12 do CDC, sendo este fabricante, produtor, construtor, e o importador, os responsáveis diretos ou obrigados principais.” (FERRER e ITO, 2019, p. 204).

Sendo assim, é possível afirmar que, a empresa ou a pessoa que optar pelo modelo responderá legalmente conforme a lei brasileira determina.

2.5 PEQUENO E MÉDIO VAREJO NO BRASIL

Dentro do pequeno varejo, existem algumas modalidades bem representativas no Brasil. Entre elas: empresa de pequeno porte (EPP), microempresa (ME), microempreendedor individual (MEI) e empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI).

Segundo a REDE JORNAL CONTÁBIL de 2020, a diferença se dá em alguns aspectos: faturamento, número de colaboradores e responsabilidades legais.

Para a EPP, o faturamento anual pode variar entre R\$360 mil a R\$3,6 milhões, enquanto uma ME, o faturamento máximo anual deve ser de no máximo R\$360mil. Além disso, o máximo de colaboradores que uma ME pode ter são 19 funcionários, enquanto uma EPP pode ter até 99 pessoas e em ambos as possibilidades de regime tributário são as mesmas: Lucro Real, Simples Nacional, e Lucro Presumido.

Já no caso de MEI, o faturamento máximo anual é de R\$81 mil com possibilidade de ter no máximo 1 colaborador, sendo possível abrir CNPJ, o que garante condições especiais para crédito, por exemplo. Já em uma EIRELI, não há um teto de faturamento máximo anual

e as contrapartidas são: não ter sócios, ou seja, o titular é o único contribuinte de patrimônio, ao passo que este precisa ter para investir um valor de no mínimo 100 salários mínimos (R\$110 mil em 2021).

Essas empresas de pequeno e médio porte possuem um grande impacto na economia do Brasil, como: responsável por 27% do PIB, 52% dos empregos de carteira assinada, 40% de todo salário pago, quase 9 milhões de pequenas empresas (SEBRAE, 2014). Dentro do setor de varejo de vestuário e acessórios, há 951 mil empresas, sendo que sua representatividade está em 715 mil (75%) empresas como MEI, 209 mil (23%) empresas como ME e 22 mil (2,4%) empresas como EPP (SEBRAE, 2021).

3. METODOLOGIA

3.1 OBJETIVOS

O propósito da pesquisa é explorar a aplicabilidade de um modelo logístico de *dropshipping* em empresas de pequeno e médio porte, mapeando as principais barreiras de entradas e benefícios ou malefícios trazidos pelo modelo. Por se tratar de um tema pouco explorado na literatura nacional, a pesquisa exploratória irá permitir maior interação com o tema e a construção de um estudo que poderá servir como referência para empresas que buscam adotar o *dropshipping* em seu modelo de negócio, de modo a orientar e educar sobre o uso do modelo no Brasil.

3.2 TIPO DE PESQUISA

De acordo com Creswell (2007, p.26), a pesquisa quantitativa é uma forma de testar teorias objetivas e quantificar a relação entre variáveis, enquanto a pesquisa qualitativa trata-se de um meio para entender as relações e significados de um grupo sobre um tema específico, possibilitando assim uma estrutura flexível e a interpretação de diferentes experiências. Dessa forma, dado que o propósito do estudo, além de entender profundamente sobre modelo de *dropshipping*, é compreender a sua aplicabilidade em empresas brasileiras, a sua realização via pesquisas qualitativas se mostra coerente.

Segundo Gil (2007,p.42), é possível classificar uma pesquisa em três tipos diferentes: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade sobre um problema ou tema, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses . A descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a relação entre variáveis. Por último, a explicativa busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de certo evento (GIL, 2007).

Como a propósito deste estudo é reunir diversas informações sobre o tema *dropshipping*, ainda pouco explorado no Brasil, o tipo de pesquisa apropriado é a exploratória. Segundo o mesmo autor, o planejamento de uma pesquisa exploratória deve ser flexível, dado a falta de previsibilidade das resposta que podem ser obtidas, além de

geralmente envolver levantamentos bibliográficos e/ou entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas (GIL, 2007), ambas fontes de informações adotadas para este estudo.

Dentre as diferentes formas de obtenção de dados, a realização de entrevistas com profissionais foi escolhida como ferramenta de trabalho, já que esta permite que os participantes comentem sobre suas experiências, opiniões e conhecimento técnico sobre o assunto. Por ser um tema relativamente desconhecido, principalmente no âmbito acadêmico no Brasil, o número de profissionais que já tiveram contato com esse modelo é baixo, o que justifica o número reduzido de entrevistas.

A fim de permitir um maior conforto dos entrevistados, levando em consideração o momento atual de pandemia, todas as entrevistas foram feitas online, via Google Meets, onde apenas foram gravadas com o consentimento do participante. Além disso, um termo de confidencialidade foi assinado com o propósito de manter a identidade dos entrevistados anônima.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA

O trabalho consistirá de uma pesquisa qualitativa, onde a análise de dados será realizada em duas etapas: a primeira por meio de entrevistas com gestores de empresas de grande porte, que trabalham ou trabalhavam com esse modelo logístico, possibilitando um entendimento maior entre a realidade de empresas de portes distintos no Brasil, e a segunda através de um estudo de caso sobre um varejista que alterou sua forma de negócio para o *dropshipping*. A intenção dessas duas fases é entender o impacto do *dropshipping* em um negócio de pequeno/médio porte e, através de conversas com gestores de grandes empresas, tentar extrair o conhecimento técnico e suas experiências com o *dropshipping*, a fim de avaliar se a sua viabilidade depende do porte da organização.

Portanto, o resultado do estudo é de um cruzamento entre as entrevistas feitas com o gestor do negócio, a teoria sobre o modelo logístico e sua aplicabilidade e diversas fontes de dados primárias e secundárias, como as entrevistas com as grandes corporações. Essa metodologia permite que a exploração de tópicos principais, como entender os motivos pela adaptação ao *dropshipping* e como foi essa adequação ao modelo, sejam realizados com maior profundidade e detalhamento, gerando maior valor para a pesquisa.

Os gestores entrevistados, que possuem cargos representativos dentro de grandes empresas atuantes no território brasileiro e especialistas nos setores de varejo, alimentar,

logística e tecnologia, responderam um roteiro de perguntas que tinha como objetivo entender alguns principais pontos: I) Qual o ponto de contato inicial com o tema; II) Quais eram os principais problemas enfrentados por eles antes de mudar para o modelo mais atual (podendo ser *dropshipping* ou outro modelo); III) Se os problemas foram sanados e quais dificuldades no meio do caminho; IV) Se o gestor/empresa está satisfeito com o modelo atual. Por confidencialidade, nenhum dos entrevistados terá o seu nome ou o nome da empresa divulgados, sendo limitado apenas ao entrevistado A/B/C/D. Para os gestores das empresas A, B e C, apenas o último possui menos de 10 anos de experiência no mercado.

O quadro 3.3.1 resume os entrevistados:

Entrevistado	Porte da empresa	Ramo da empresa
A	Grande	Tecnologia / comércio eletrônico
B	Grande	Varejo - geral
C	Grande	Alimentício
D	Pequeno	Varejo - calçados

Quadro 3.3.1 - Relação entrevistado / ramo da empresa

Fonte: Elaboração do autor

O resultado final de ambas etapas serão comparadas juntamente às referências utilizadas para definir se o modelo opera com maior excelência para empresas de um porte específico, se é um modelo adaptável e se realmente seria benéfico para empresas pequenas ou não.

4. DESCRIÇÃO DOS DADOS

4.1 ENTREVISTAS COM GESTORES DE GRANDES EMPRESAS

4.1.1 OPÇÕES DE OPERAÇÃO LOGÍSTICA PARA O VAREJO

Buscando entender se o *dropshipping* era de fato uma boa opção para o varejista em território brasileiro, foram realizadas entrevistas com altos gerentes de logística em *supply chain* de 3 empresas multinacionais.

Todos os entrevistados colocaram em pauta as principais operações logísticas de suas empresas (entre 80% e 90% de toda operação) e quais foram e são as dificuldades dos seus sistemas antigos e atuais, podendo ser sintetizado no quadro 4.1.1.1

Dropshipping	Crossdocking	Fulfillment
Dropshipping via Correios		
Dropshipping via Milk Runs	Crossdocking via Fornecedor	Fulfillment próprio
Dropshipping via CDs parceiros		

Quadro 4.1.1.1 - Principais operações logísticas de suas empresas

Fonte: Elaboração do autor

4.1.1.1 *Dropshipping*

Antes de iniciar de fato o conteúdo principal da entrevista, perguntamos aos gestores qual era a definição que eles tinham de *dropshipping*, dado que a modalidade se mostrou incomum no Brasil, principalmente no que tange a disponibilidade de materiais acadêmicos em português.

“Sistema em que o fornecedor deixa sua mercadoria a cargo de terceiros, sendo este responsável pela: geração de tráfego do site, emissão da etiqueta, do *picking* e pela distribuição do produto”

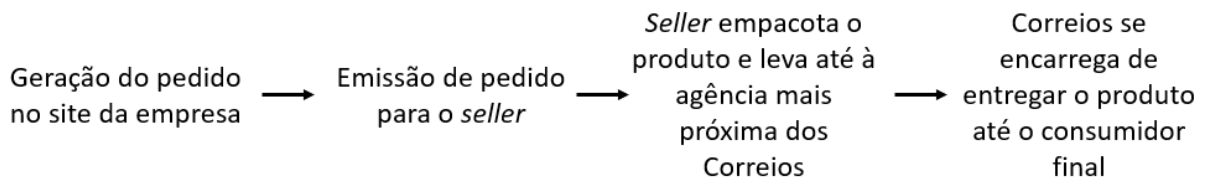
(Entrevistado A)

“A entrega fica a cargo do fornecedor. Estamos alinhados quanto ao termo. Nós já fazemos uma operação de *marketplace* desde 2014 e o *dropshipping* vem de uma derivação do *marketplace*... A gente se responsabiliza pela coleta do pedido no seu ponto de origem, põe dentro da nossa malha logística e o *last mile* se encarrega de enviar para o cliente”.

(Entrevistado B)

O conceito estando claro para os entrevistados, mostra-se que o sistema e seus modais dessas multinacionais podem ser levadas em consideração como uma comparação para entender a ótica das grandes empresas que já tiveram contato com o modelo.

No modelo de *dropshipping* via Correios, o varejista, em tese, só vai optar por ele em alguns casos: falta de capacidade logística ou falta de contato com outras empresas. Uma das empresas entrevistadas fazia toda a sua entrega nesse modelo via Correios, sendo sua operação sintetizada conforme a figura 4.1.1.1.1



Quadro 4.1.1.1.1 - *Dropshipping* via Correios praticado até recentemente

Fonte: Elaboração do autor

No caso da empresa que praticava essa modalidade, eles ainda não possuíam malha logística o suficiente para poder se desprender dessa operação, pois a inconsistência das entregas era o maior desafio. Num ambiente cada vez mais desafiador, em que o *e-commerce* representa um mercado cada vez maior e, conseqüentemente, uma fatia cada vez mais representativa nas grandes empresas, era imprescindível que esses problemas com o prazo de entregas fossem minimizados.

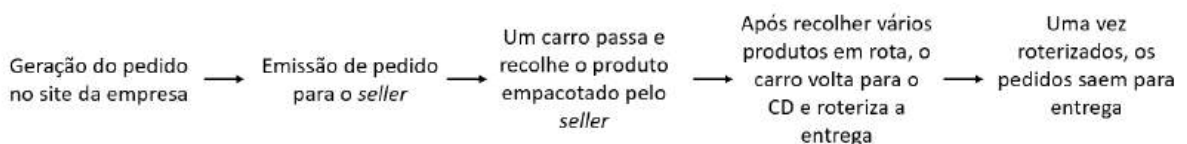
Tais inconsistências poderiam ser sumarizados na frase seguinte:

"Sem dúvidas os problemas são dos mais cotidianos que eu e vocês já sabemos: fila para deixar o produto, áreas de risco que não são entregues e, principalmente, greve”

(Entrevistado A)

Salientado pelo entrevistado A, a greve de fato é um problema alarmante. Cada vez mais as entregas estão mais ágeis, fazendo com que o consumidor fique mais exigente no quesito prazo. Até o primeiro semestre de 2018, houveram cerca de 10 greves dos Correios no período de uma década, e, por isso, ainda em 2018 a empresa tomou a decisão de diminuir radicalmente o uso desse modelo e passou a utilizar os outros modelos.

Ainda na trajetória da empresa do entrevistado A, a partir de 2018 a empresa, na modalidade *dropshipping*, expandiu e passou a operar majoritariamente com *dropshipping* via Milk Run e com *dropshipping* via CDs, sendo que o primeiro também é um modelo utilizado pela empresa do entrevistado B. Neste modelo, a logística pode ser resumida na figura 4.1.1.1.2



Quadro 4.1.1.1.2 - *Dropshipping* via Milk Runs

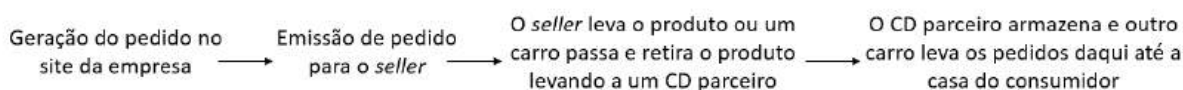
Fonte: Elaboração do autor

Neste modelo, há uma centralização maior do sistema, gerando uma segurança maior, antes não encontrada pelo Correios. O carro que passa na etapa 3 pode ser tanto próprio, como da empresa A, como terceirizado na empresa B e em ambos os casos essa troca gerou não só consistência como velocidade, já que a entrega via Sedex chegava a em torno de 3 a 4 dias úteis e agora este é o prazo médio para envios dentro da mesma capital.

Vale a pena ressaltar que o carro pode passar tanto no ponto do *seller* quanto em alguns pontos pré determinados. Um exemplo disso é o que a empresa B faz com sua operação no bairro Moema na cidade de São Paulo. Ele possui parcerias com mercados e estabelecimentos locais para que eles permitam o *drop* do pedido para que então o carro passe e leve o produto até um CD próprio. Novamente, há um incremento considerável no quesito controle e também no conforto, tanto da empresa quanto do *seller*: na ótica da empresa, você poder determinar o horário que o carro passa nos locais determinados acaba diminuindo consideravelmente o problema de exceder o prazo inicial e na ótica do *seller*, o conforto de

poder entregar seu produto na porta de casa ou em algum lugar do bairro, sem enfrentar filas ou burocracia.

O último citado pelos entrevistados foi o *dropshipping* via CDs parceiros, comum nas empresas A e B. Neste modelo, os parceiros atuais, como CDs da empresa em questão, não possuem necessariamente um papel comercial ativo (não participa da venda diretamente) e também há o fato de que ele atua exclusivamente com a empresa em questão, não armazenando produtos de outras empresas, diferente do crossdocking, exemplificado pelo quadro 4.1.1.1.3:



Quadro 4.1.1.1.3 - *Dropshipping* via CDs parceiros

Fonte: Elaboração do autor

O grande benefício neste modelo, é o fato da parceria ser muito menos custosa do que abrir uma operação em determinada área, pois às vezes não há demanda o suficiente no raio de atuação para que uma operação de CD própria seja feita. O CD parceiro cobra uma taxa para servir como um armazém mas possui todo o sistema integrado da empresa, fazendo com que a comunicação entre os pedidos opere como se fosse um CD próprio, sendo seus principais benefícios comentados na seguinte frase:

"Às vezes o raio de atuação dos nossos CDs próprios acaba deixando algum bairro fora da entrega. Nesse caso a gente opta pelos CDs parceiros, pois não deixamos de atender essa demanda e aumentamos ainda mais a nossa malha logística. No quesito custo-benefício, o ponto negativo é que não há uma escalabilidade muito grande, mas é o suficiente para atender o que precisamos na determinada região."

(Entrevistado A)

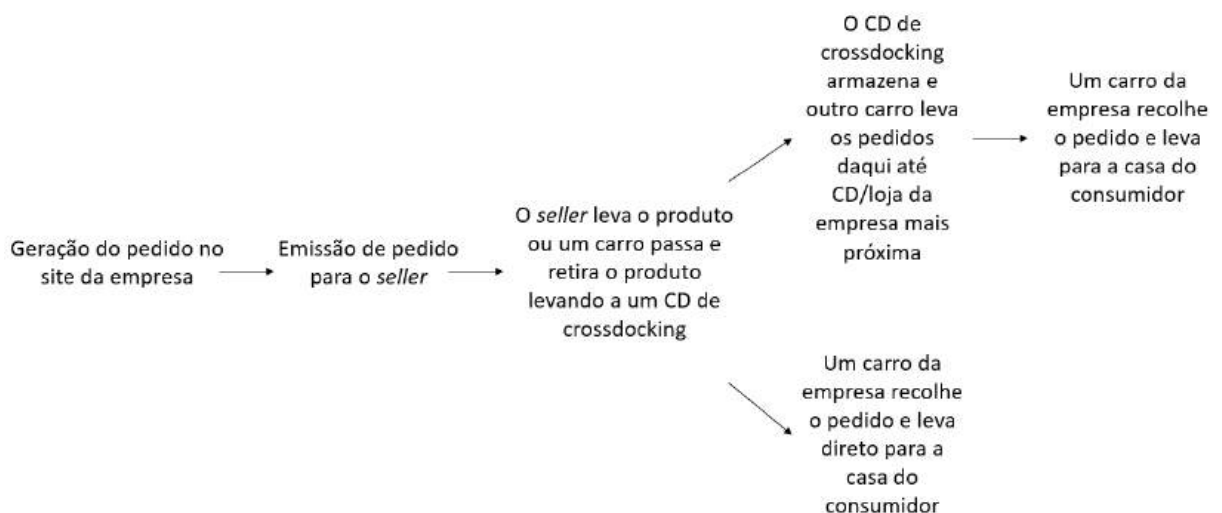
Assim como o modelo de *dropshipping* via Milk Runs, com toda documentação legal assinada, o risco de atraso é bem mitigado, por ter cláusulas de quebra de contrato em caso de descumprimento de prazo, mantendo a consistência do sistema de entrega.

Tanto nos modelos de Milk Runs quanto via CDs parceiros, a integração de sistema se faz fundamental para diminuir as possibilidades de encontrar os problemas citados por Mostarac, Kavran e Pišković (2020), principalmente voltado à disponibilidade de estoque, seja ela para venda quanto para ocupação do CD.

4.1.1.2 *Crossdocking*

Neste modelo, apenas as empresas A e C possuem operações. A operação é bem semelhante ao que seria o *dropshipping* via CDs parceiros, sendo que as principais diferenças são: tamanho do local, possibilidade de ter várias outras empresas compartilhando do mesmo espaço e o fato da mercadoria voltar do CD de *crossdocking* para o CD/loja da qual realizou a venda para o consumidor final ou armazenando para que carros da empresa A ou C levem desse ponto até a casa do cliente, agindo primariamente como um galpão extra em lugares estratégico. Enquanto o modelo via CD parceiro é em menor escala e é muito mais uma operação local, o *crossdocking* já possui proporções muito maiores, sendo utilizado por grandes empresas ao mesmo tempo, armazenando principalmente produtos que normalmente não seriam bem comportados em CDs menores, tais como móveis e eletrodomésticos.

O quadro 4.1.1.2.1 resume como o modelo de *crossdocking*:



Quadro 4.1.1.2.1 - *Crossdocking*

Fonte: Elaboração do autor

A empresa C, cujo principal negócio não é ligado nem a tecnologia nem a logística, se utiliza do *crossdocking* por motivos de expansão de negócio, como uma alternativa ao que já tem e, portanto, não escolheu o modelo para otimizar o prazo de entrega como as outras empresas A e B. Seu principal intuito era de se aproveitar da visibilidade e alcance do *marketplace* conforme o trecho:

"Não, nós não expandimos por necessidade, mas sim por oportunidade. Grandes empresas que trabalham com o *e commerce* nos procuraram no início de 2021 para oferecer o modelo e vimos que era viável. A verdadeira briga fica em torno das prateleiras infinitas do *marketplace*, mas no quesito entrega, há, sem dúvidas, um ganho mútuo."

(Entrevistado C)

Mesmo assim, o modelo dá mais velocidade à entrega, mesmo este não sendo o principal benefício procurado pela empresa C, pois não apenas ganhou maior capacidade de atendimento, como se aproveitou da empresa responsável pelo *crossdocking* ter um modelo de entrega rápido e eficiente, se aproveitando de toda a malha logística para retornar os produtos às lojas de venda ao cliente justamente para escapar a necessidade de arcar com custos de locomoção que já são eficientes na empresa que oferece o *crossdocking*.

O conceito de prateleira infinita é um dos componentes do *marketplace* citado por Campos, et al (2015), já que é um dos artifícios para gerar tráfego em rede e fomentar a venda final do produto. Ademais, com o *marketplace*, os espaços concorridos também se dão pela nova definição do cenário atual dentro do *e-commerce*, citado por Kotler (2018, p.16), vivenciando assim uma exigência cada vez maior do público, justamente pelo maior nível de informação disponível, seja essa informação descritiva do produto ou informação em formato de tráfego, como *pop ups* ou as prateleiras infinitas, dando mais opções para o *shopper*.

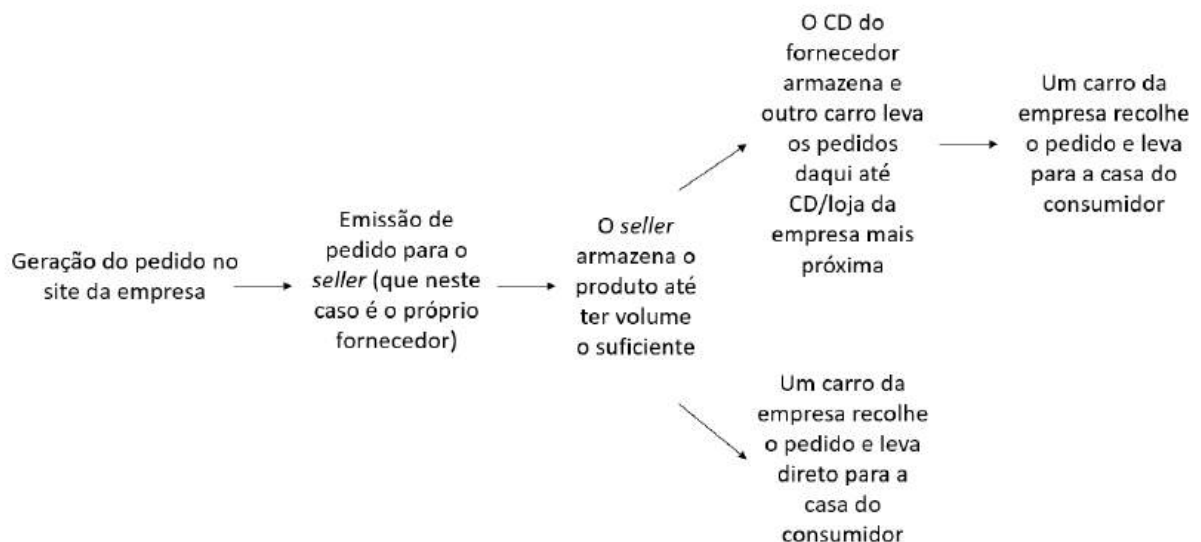
Já para a empresa A, o *crossdocking* funciona em locais onde a abertura de CD ainda não é uma realidade, mesmo a área de possibilidade de atuação fazendo sentido para o negócio.

"Ainda estamos estudando os melhores locais para a instalação de nossos CDs. A pandemia acelerou e muito nossa expansão, mas ainda

precisamos ser cautelosos na hora de escolher o melhor local. Para não deixar de atender o local, optamos por esse modelo.”

(Entrevistado A)

A diferença entre as empresas A e C é que o *crossdocking* da primeira é ainda mais específico: a parceria é diretamente com o fornecedor, armazenando os pedidos do site no próprio fornecedor até que valha a pena, do ponto de vista do negócio, transportar o produto. Nesse caso, o *crossdocking* só conta com os produtos do próprio fornecedor, mas não deixa de ser um ponto extra na rota de entrega., otimizando assim a roteirização da empresa A, sendo essencial para atender certas regiões, exemplificado no quadro



Quadro 4.1.1.2.2 - *Crossdocking* via Fornecedor

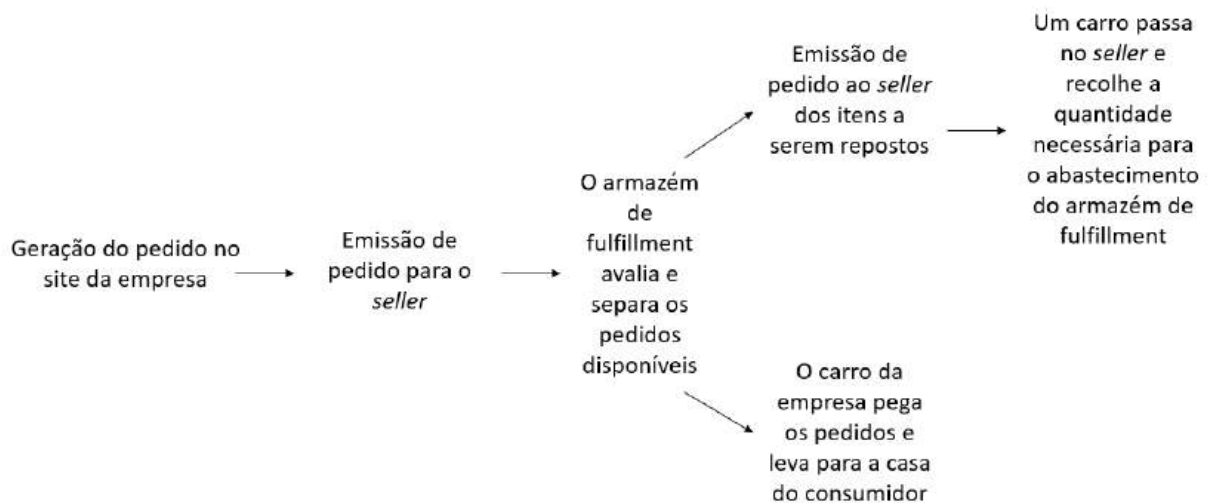
Fonte: Elaboração do autor

Sendo assim, o *Crossdocking*, para aqueles que não possuem ou não querem um espaço próprio, se torna uma alternativa para se preocupar apenas com o transporte da mercadoria.

4.1.1.3 *Fulfillment*

Neste modelo, também operam apenas as empresas A e C, sendo a primeira uma empresa que oferece o serviço e a segunda uma que utiliza. O *fulfillment* funciona de forma

similar ao *crossdocking*, sendo a diferença principal: o local de *fulfillment* funciona exatamente como um armazém, sendo necessário sempre ter grande parte do volume dos itens anunciados disponíveis nesse local para envio imediato. Além disso, a entrega sai, necessariamente, direto do armazém e vai para a casa do consumidor, não tendo a possibilidade (ou sendo comum), voltar para a loja anunciante, como no *crossdocking*, conforme o quadro:



Quadro 4.1.1.3.1 - *Fulfillment*

Fonte: Elaboração do autor

Para a empresa A, ter o estoque necessário para atender os pedidos acelera ainda mais a entrega, uma vez que não é mais necessário, pelo menos na compra que já foi realizada dentro do site, esperar o *seller* enviar de alguma forma o produto, atendendo assim basicamente com o que está sendo anunciado no site. Caso o *seller* não consiga continuar alimentando o volume necessário, basta a empresa A retirar do anúncio do site e não correr o risco de não cumprir com a venda, dando um controle ainda maior sobre o processo, evitando qualquer problema com um pós venda.

Cabe ressaltar que, no caso da empresa A, a emissão do pedido para reposição no armazém não quer dizer que houve uma compra dos produtos junto ao *seller*, havendo movimentação de dinheiro apenas quando há uma venda realizada. Quando maior a demanda, maior o espaço oferecido no armazém, uma vez que a empresa A não cobra pelo espaço nesse local e sim pela transação concretizada, conforme o trecho:

"Atualmente, é o nosso modelo mais eficiente. Conseguimos realizar a entrega em aproximadamente 24 horas, gerando satisfação do cliente e movimentando bem as transações. Por isso não temos um valor fixo para ter um espaço no nosso galpão: quanto mais item vende, mais vamos oferecer o espaço correspondente, fazendo com que o *seller* sempre esteja de olho no pós venda, pois assim ele cuida do perfil dele, nos traz dados importantes e mantém o negócio dele rodando."

(Entrevistado A)

Para a empresa C, que começou a entrar mais forte no online, o *fulfillment* se tornou uma grande oportunidade para expandir seu negócio. Neste caso, para garantir que os itens sempre estejam disponíveis para entrega, a empresa optou por trabalhar com um portfólio misto: uma parte com os principais SKUs da marca e outra parte específica para o *e-commerce*, deixando esses itens sempre à disposição e minimizando o risco em caso de problemas na produção. Desta forma, o modelo oferece a possibilidade de testar o portfólio mais eficiente no online, conforme exemplificado no trecho:

"Para o modelo de teste que ainda estamos fazendo, é muito interessante. Nosso foco certamente não é esse canal, mas vocês já sabem quanto ele é representativo atualmente. Ao mesmo tempo, garanto que os produtos do *e-commerce*, que, para nosso nicho, possui um ticket médio mais alto, garanto o escoamento dele e potencializo uma compra por impulso: algo caro com frete grátis, por exemplo."

(Entrevistado C)

Neste modelo então, a entrega acaba sendo a mais rápida caso a malha logística de quem oferece o serviço seja bem construída. Desde a emissão do pedido até a chegada do produto na casa do consumidor, o produto basicamente esteve o tempo inteiro em um único sistema, diferente do *dropshipping* e do *crossdocking* que há uma locomoção extra do produto.

4.2 ENTREVISTA COM A EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Analisando o histórico profissional do gestor do pequeno negócio, a fim de entender a sua familiaridade com temas relacionados ao varejo e processos logísticos, foi esclarecido que antes de começar a trabalhar com o *dropshipping*, em 2019, ele era dono de uma rede de lojas de calçados femininos, que estava no mercado há aproximadamente 30 anos. Dessa forma, este capítulo tem como objetivo entender as principais diferenças, do ponto de vista prático, entre o modelo tradicional e de *dropshipping*, através dos seguintes pontos:

- Compreender a diferença no dia a dia da operação
- Analisar a diferença nas estruturas organizacionais
- Identificar os problemas enfrentados no negócio tradicional
- Entender como o *dropshipping* consegue solucionar os mesmos problemas

Considera-se importante ressaltar que os dois negócios estavam com uma maturidade diferente. Enquanto um deles é uma operação tradicional de varejo com trinta anos de atuação, o outro é um e-commerce que está em operação há apenas dois anos. Dessa forma, a comparação direta de aspectos como faturamento ou número de funcionários não reflete a diferença entre os dois modelos. O propósito da comparação é entender a diferença na operação e como o novo modelo consegue solucionar os problemas do negócio tradicional.

4.2.1 Sobre o negócio tradicional

Fundada há cerca de 30 anos, a rede de lojas de calçados femininos surgiu após o entrevistado perceber uma demanda reprimida no mercado, visto que atuava com calçados masculinos. O gestor começou o negócio realizando representações comerciais, ou seja, um intermédio entre fornecedores e clientes, a fim de acumular capital. Quando acumulou o suficiente, investiu na abertura de sua primeira loja, focada em calçados femininos, onde, pela falta de experiência, precisou de cinco anos para entender o negócio e tornar o negócio lucrativo o suficiente.

A rede de lojas foi crescendo, atingindo o patamar de 45 lojas espalhadas pelo estado. A maior parte do faturamento do negócio era das vendas offline, mas o negócio teve um e-commerce, onde a entrega era feita pela própria empresa e, na época, apresentava um tempo

médio de entrega de 4 dias. Com a expansão do número de lojas e do faturamento, diversos problemas administrativos surgiram.

Ao questionar os principais problemas na operação, que influenciaram fortemente na decisão de reestruturar todo o negócio, foram levantados os seguintes pontos: tributação, custos de ocupação e custos de mão de obra. Esses principais problemas, junto com outros fatores, foram responsáveis pela redução na margem de lucro nos últimos anos do negócio, atingindo um nível “não sustentável”, segundo o gestor. Além desses, outros pontos que individualmente não afetavam as margens de lucro mas que geravam conflitos e problemas na operação era o gerenciamento de estoque e de fluxo de caixa.

4.2.1.1 Tributação

O negócio tradicional trabalhava como lucro presumido, que presume o lucro que a empresa vai ter e, caso a empresa não atinja a meta de vendas para ficar acima do lucro presumido, alguns dos impostos pagos continuam no mesmo patamar.

Ao perceber que a tributação estava atrapalhando a operação (principalmente por causa da concorrência), realizaram um estudo para entender se era viável entrar com o Lucro Real, onde o resultado não foi positivo. Para que o negócio continuasse a ser viável, teria que ser no Lucro Simples, mas neste, passava do limite de faturamento mensal de R\$400 mil estipulados por lei. Dessa forma, o entrevistado considera que ao utilizar o lucro presumido, o negócio estava passando por uma “bitributação” devido aos impostos relacionados ao ICMS, o que estava afetando sua lucratividade. Essa “bitributação” na verdade consiste na creditação do imposto do local de compra e a debitação do do local de venda, sendo que a diferença é recolhida pela pelo último do fluxo de vendas.

"Como trabalhamos com moda, e nesse setor, o markdown (redução de preços) é muito grande, por conta da variação de moda que tem, é muito difícil ter o markup necessário para lidar com a carga tributária dessa operação. Não apenas a tributação em cima dos produtos mas também a trabalhista”

(Entrevistado D)

4.2.1.2 Custos de ocupação

Com a expansão das lojas, especialmente em centros comerciais e shoppings centers, os custos relacionados ao espaço da loja e de estoque, em especial o aluguel, começaram a se tornar um problema e fator de muita discussão interna. Esse, que antes não era um ponto crítico, começou a se tornar um dos principais indicadores observados com o aumento de preços de aluguéis a cada ano.

Segundo o gestor, a lucratividade do negócio era muito sensível a variações de vendas, onde qualquer queda inesperada poderia afetar gravemente o lucro do período.

"Por ser um custo fixo relativamente alto, o aluguel de um lote no shopping tem um peso muito grande nas demonstrações financeiras, o que nos tornava refém de qualquer variação no faturamento. Se você tem um nível médio de venda X, e por qualquer motivo, esse faturamento cai, o custo de aluguel, que antes representava, por exemplo, 15% do faturamento, vai passar a representar 20%, o que implicava muito no resultado final"

(Entrevistado D)

4.2.1.3 Custos de mão de obra

Além do custos de ocupação, a expansão no número de lojas também trouxe a necessidade de mais funcionários. Além da contratação de lojistas, como vendedores, gerentes e estoquistas, o crescimento da operação traz a necessidade de um maior *back office*, ou seja, áreas como financeiro, marketing e operações.

O crescimento no quadro de funcionários, além de trazer um aumento significativo nos custos fixos, começou a se tornar uma adversidade quando estava crescendo em um ritmo mais acelerado que as vendas, afetando assim a rentabilidade da operação.

Quando atingiu o patamar de 45 lojas, a empresa possuía 600 funcionários. Desses, 500 eram lojistas, enquanto o restante estava distribuído entre as áreas de *back office*. Segundo o gestor, quando atingiu esse número de funcionários, além do custo dos salários, outros custos atrelados às leis trabalhistas, como o pagamento do Fundo de Garantia de Tempo de Serviço (FGTS), começaram a ficar desproporcionais ao faturamento.

4.2.1.4 Gerenciamento de Estoque

Segundo o gestor, um dos grandes problemas da operação no modelo de negócio tradicional era a gestão de estoque, problema enfrentado por todos varejistas que trabalham no setor da moda. O segmento em geral apresenta grandes problemas de previsibilidade, visto que a moda não é uma constante e sofre alterações a todo momento. Inclusive, a fim de conseguir acompanhar a demanda de seus clientes e buscar novos lançamentos, o gestor realizava cerca de 3 a 4 viagens ao ano, especialmente para os Estados Unidos e Europa, a fim de entender quais materiais, modelos, estampas e tipos de calçados estavam performando bem no exterior e tentar adaptar para a realidade nacional.

Além das exigências dos clientes, o setor é altamente competitivo, o que reduz a margem de erro e gera a necessidade de acompanhar minuciosamente as movimentações do consumidor a fim de não perder espaço no mercado. Dessa forma, a empresa realizava o lançamento de 5 coleções por ano, sendo duas no inverno e três no verão, além de alguns lançamentos esporádicos, denominados como “*drops*”, portanto, o estoque do negócio também estava sob constantes alterações.

Como forma de melhorar a produtividade eram usados softwares de gestão, de forma a contabilizar eletronicamente todas as entradas e saídas, facilitando o controle da curva ABC, também conhecida como análise de Pareto, onde o propósito é mapear quais são os produtos mais importantes para a empresa. Devido às alterações de portfólio, essa curva sofria variações ao longo do ano, o que implicava a necessidade de uma boa gestão neste tópico.

Por trabalhar com estoque próprio, o resultado de uma nova coleção era muito importante para a saúde financeira da empresa. Mesmo adeotando um posicionamento mais conservador no momento inicial de estocagem, a má recepção de uma nova coleção resultaria em um estoque “parado”, o que afetaria o fluxo de caixa do negócio e suas margens de lucro, dado que seria necessário desenvolver estratégias para alavancar as vendas, como promoções. Portanto, a demanda do setor, que é o lançamento de várias coleções ao ano, pode comprometer a lucratividade do negócio caso não atenda as expectativas, dado que os custos das mercadorias já teriam sido pagos.

"Com certeza a gestão de estoque era grande dificuldade para minha empresa antiga, assim como para qualquer pessoa que trabalha no

ramo da moda. O grande problema da moda é o gerenciamento de estoque. A atenção que era necessário ter com a curva ABC, de forma a conseguir comprar mais daqueles produtos que mais vendem e menos do que não performam bem era muito grande, a ponto de já ter visto empresas do mesmo setor enfrentando grandes dificuldades por ter errado em uma coleção de lançamento”.

(Entrevistado D)

4.2.1.5 Gestão do Fluxo de Caixa

Por último, uma das principais dificuldades enfrentadas pelo gestor na operação tradicional era a gestão do fluxo de caixa do negócio. Por trabalhar no varejo com um alto número de lojas e funcionários, a preocupação com os custos e despesas era grande, o que gerava a necessidade de gerenciar as entradas e saídas de perto.

Além do custo fixo ter crescido significativamente nos últimos anos, a operação havia atingido um tamanho que gerava certa pressão na administração da empresa, especialmente por envolver muitos stakeholders. Constantemente havia uma necessidade de “pressionar” os fornecedores, de forma a negociar maiores prazos de pagamentos e descontos comerciais, de forma a obter menores custos e prazos de pagamentos maiores. Além disso, constantemente enfrentavam o aumento do custo de locação, o que gerava a necessidade de tentar negociar esses valores e balancear o repasse para o cliente final.

Por outro lado, internamente, havia o pagamento de toda estrutura e folha de pagamentos, custos que devem sempre estar normalizados. Dessa forma, conseguir conciliar essas despesas, de forma que mensalmente houvesse capital para lidar com todos custos e despesas, além do custo de matéria prima, em um momento de oscilação nas vendas, gerava diversos problemas para o gestor.

4.2.2 O novo negócio

4.2.2.1 Sobre a transição

Após diversas discussões internas, visto que a lucratividade da empresa estava oscilando constantemente e não atingindo os níveis desejados, o entrevistado decidiu seguir

com a reestruturação do negócio físico para o digital. Para isso, realizaram alguns estudos para entender qual modelo de negócio atenderia suas expectativas, onde o *dropshipping* revelou-se como uma opção interessante. Ao perguntar sobre a empresa antiga, o gestor informou que mesmo se referindo como “reestruturação”, o novo negócio possui um novo CNPJ, com uma nova plataforma e nova marca, ou seja, a empresa antiga e seus ativos foram liquidados e suas operações foram encerradas.

Como seria criado um novo negócio, o gestor e sua equipe não enfrentaram problemas com a adaptação de sistemas necessárias para um modelo dropshipper. Segundo o entrevistado, caso optassem pela adaptação da mesma estrutura utilizada anteriormente, a operação não seria tão eficiente quanto iniciar uma em torno do *dropshipping*, pois seus ativos tecnológicos ainda não estavam preparados para essa execução. A fim de garantir o sucesso da operação, é necessário o alinhamento entre plataformas do varejista e do seu fornecedor, não dependendo assim de processos manuais.

Ao ser perguntado sobre as dificuldades de montar uma estrutura dropshipper, o entrevistado respondeu que a maior dificuldade encontrada foi encontrar fornecedores do segmento que trabalhassem com esse modelo. Ao complementar a resposta, revelou que na realidade o problema não era apenas encontrar esses fornecedores, mas localizar os que fossem mais estruturados e atendessem certos quesitos de qualidade e de execução, como a qualidade dos produtos e o tempo médio de entrega. Por outro lado, encontrar *softwares* de gestão e integrá-los com os sistemas dos fornecedores não foi uma dificuldade.

"Hoje em dia você não encontra dificuldades para implementar um sistema dropshipper, já que existem diversas ferramentas preparadas para tal. Ao decidir a adoção do *dropshipping*, encontramos tudo praticamente pronto, então só tivemos que optar entre uma coisa ou outra e entender qual sistema ERP conversaria com o dos nossos fornecedores”.

(Entrevistado D)

4.2.2.2 Novo modelo de negócio e estrutura

A empresa, que também trabalha no segmento de calçados femininos, pode ser classificada como B2C (Business to Consumer), ou seja, realiza vendas diretamente para o consumidor final.

Em relação aos canais de venda, o faturamento depende de dois canais: a plataforma própria (website) e pelos marketplaces, como a Netshoes e o Mercado Livre, onde a marca possui sua “loja oficial”. A proporção de importância é igual, portanto cada canal representa cerca de 50% do faturamento mensal.

Por não haver necessidade de lojas físicas ou grandes níveis de estoque, o número de funcionários necessários para administrar o negócio é significativamente menor. Hoje, além do entrevistado, que é o dono, há uma equipe de 4 pessoas para gerir as operações, distribuídas nas seguintes frentes:

- Atendimento ao consumidor
- Comercial
- Estoquista
- Financeiro

A pessoa responsável pelo atendimento ao consumidor tem como objetivo dar suporte para o cliente final, sendo muito utilizado em casos de problemas com os pedidos ou produtos. A equipe comercial é responsável por acompanhar a performance de vendas e criar estratégias para impulsionar os resultados, como ações promocionais. O estoquista da empresa é responsável por gerenciar o pequeno estoque que fica dentro da empresa, além de auxiliar nos processos de entrega. Por último, a área do financeiro é responsável pela gestão dos recursos financeiros do negócio

A fim de otimizar os recursos, outros serviços necessários, como a administração da plataforma ou marketing são realizados por empresas terceirizadas.

4.2.2.3 Operação

A operação do novo negócio é realizada majoritariamente via *dropshipping* por Correios, ou seja, ao receber o pedido, o fornecedor, também denominado como seller, recebe o pedido via seu sistema ERP (Enterprise Resource Planning) e é responsável pela entrega, que ocorre via correios.

Além disso, dado que o gestor decidiu manter alguns fornecedores do seu negócio tradicional, ele também desenvolveu um pequeno espaço de estocagem onde concentra suas operações, onde trabalha como um sistema de *fulfillment* para alguns de seus fornecedores, que normalmente pagam uma taxa maior para que o próprio varejista faça a entrega. Dessa forma, ao receber um pedido, o próprio sistema ERP identifica se é um item que está em *fulfillment* em seu estoque ou se está com seu fornecedor, direcionando assim o pedido para a pessoa certa.

No momento da compra o cliente final não tem ciência sobre a operação que está sendo realizada. Como informado no referencial teórico, um varejista dropshipper faz a promoção e a venda como um item seu, portanto, problemas relacionados a entrega ou a qualidade dos produtos são de responsabilidade do varejista. Diversos fornecedores já são preparados adequadamente para essa operação, dessa forma, ao receber um pedido, os produtos são armazenados e enviados em embalagens personalizadas pelo próprio dropshipper, seguindo assim o padrão desejado. Como os anúncios constam que o produto é vendido pela própria marca, assim como as embalagens são personalizadas, o cliente final apenas recorrerá ao varejista em caso de problemas.

Em relação aos tempos de entrega, o entrevistado realça a importância de conseguir trabalhar com prazos adequados ao padrão das grandes empresas, especialmente no ramo de calçados. Dessa forma, por conseguir trabalhar com fornecedores nacionais bem estruturados, seu lead time é de 2 a 3 dias.

"O *dropshipping* normalmente é muito associado a produtos que vêm de outros países, como a China. Quando você trabalha com fornecedores nacionais eficientes, você consegue entregar em até dois dias. Com todas as empresas buscando entregas mais rápidas, não tem como demorar mais do que 4 dias para realizar a entrega, se não você perde a venda".

(Entrevistado D)

4.2.3 Como o novo modelo solucionou os problemas encontrados no sistema tradicional?

4.2.3.1 Tributação

Como houve a troca no modelo de negócio, este passou a ser considerado um prestador de serviço, cobrando uma comissão em cima das vendas realizadas na plataforma dele. Logo, houve de fato uma diminuição no faturamento total e, portanto, a possibilidade de se encaixar abaixo do teto limite do Simples Nacional. Para modelo de comparação em cima da % de tributos cobrados, o exemplo listado manteve o mesmo nível de faturamento antes e depois do novo modelo.

Modelo tradicional - Lucro Presumido	
Operação trimestral	Lucro Presumido
Compra do fornecedor	R\$ 50,00
ICMS compra Sul	12%
Unidades compradas	5000
ICMS crédito	R\$ 30.000,00
Preço médio venda	R\$ 150,00
Unidades vendidas	5000
Faturamento	R\$ 750.000,00
Lucro presumido (32%)	R\$ 240.000,00
IR (15%)	R\$ 36.000,00
Adicional IR (10%)	R\$ 18.000,00
CSLL (9%)	R\$ 21.600,00
PIS (0,65%)	R\$ 4.875,00
CONFFINS (3%)	R\$ 22.500,00
Impostos totais trimestre	R\$ 207.975,00
Impostos mensais	R\$ 69.325,00

Dropshipping - Simples Nacional	
Operação anual	Simples
Preço médio venda	R\$ 100,00
Unidades vendidas	100000
Comissão	20%
Faturamento	R\$ 2.000.000,00
Aliquota (21%)	R\$ 420.000,00
Deduzir	R\$ 125.640,00
Aliquota efetiva	14,718%
Impostos totais anuais	R\$ 294.360,00
Impostos mensais	R\$ 24.530,00

Quadro 4.2.3.1.1 - Modelo tradicional - Lucro Presumido

Quadro 4.2.3.1.2 - *Dropshipping* - Simples Nacional

Fonte: Elaboração do autor

No quesito tributação, esse foi o resultado fictício ao mudar para o Simples Nacional e passar a ser considerado um serviço e não mais um varejista. Mantendo o faturamento anual no mesmo patamar, a alíquota efetiva de imposto que incide em cima é bem menor do que no modelo de Lucro Presumido (14,71% vs 27,73%). O principal alívio fica no ICMS a ser recolhido, um problema que o gestor apontou como uma “bitributação”, que, no exemplo destacado, corresponde a 14% de todo o faturamento.

Além disso, os custos em cima de salários de funcionários e despesas fixas como aluguel são convertidos para custos de marketing e manutenção de site. Conforme dito pelo gestor, a redução no número de funcionários foi de 595 colaboradores, culminando também em um outro fator importante: redução do risco de processos trabalhistas.

4.2.3.2 Custos de ocupação

Por não estar associado aos canais de venda off-line, o novo negócio não depende de pontos de venda, portanto não há despesas com aluguéis ou outros custos atrelados, como custo de energia e de manutenção. Dessa forma, os problemas relacionados ao aumento do custo de aluguel dos shopping centers e sua participação significativa na demonstração de resultados não existem. Além disso, por não precisar de estoque próprio, não há custos relacionados à existência de um centro de distribuição.

4.2.3.2 Custo de mão de obra

Assim como não há custo de armazenagem se não existir lojas físicas, não há a necessidade de trabalhar com lojistas. Como foi descrito no subcapítulo sobre o negócio tradicional, cerca de 75% dos funcionários do entrevistado trabalhavam nas lojas, portanto o custo com mão de obra é significativamente menor, dado que somente são necessárias áreas administrativas. O modelo dropshipper, por operar apenas online, conta com a escalabilidade dos negócios digitais. Dessa forma, além do alcance ser maior, não há a necessidade de elaborar uma estrutura de vendedores.

4.2.3.3 Gestão de estoque

O estoque e os problemas atrelados a sua gestão possivelmente seja um dos principais pontos solucionados com o novo modelo. Por não haver a necessidade de realizar a aquisição de materiais ou matéria prima, o desenvolvimento de um negócio se torna menos sensível à necessidade de investimentos, pois o capital de giro essencial para a operação é menor. Como o segmento da moda é pouco previsível, não ter ativos relacionados a estoque de produtos é uma vantagem, visto que as necessidades dos clientes alteram-se constantemente, o que gerava a necessidade de promover os itens a fim de criar giro de mercadoria.

4.2.3.4 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa do negócio dropshipper também apresenta grandes diferenças. A primeira é em razão aos pagamentos de fornecedores, dado que como o varejista que realiza a venda, ele recebe a receita total equivalente à venda, sendo acordado um dia com o fornecedor para repassar todos valores acumulados, assim como os *marketplaces* fazem com os sellers das plataformas. Dessa forma, o varejista possui dois padrões de recebimentos: inconstantes e diretos via sua plataforma própria e um dia fixo de repasse das plataformas de *marketplace*. De acordo com o acordado com o fornecedor, geralmente o valor do repasse mensal é feito somente uma vez, ficando com o varejista o valor equivalente a “representação”.

5. CONCLUSÃO

Dado o crescimento exponencial da participação do e-commerce no varejo brasileiro, aliado de uma busca constante por prazos de entrega menores e o uso mais eficiente de seus recursos, este trabalho pretendeu-se compreender profundamente sobre o conceito de *dropshipping* e sua aplicabilidade, essencialmente para empresas de pequeno e médio porte dentro do cenário nacional. Tal modelo de operação, por ser relativamente novo no Brasil, carece de estudos acadêmicos que possam ser utilizados como base de estudo, sendo esse o grande objetivo deste estudo, visto que é um modelo que tem conquistado cada vez mais espaço no país.

A fim de clarificar sobre o conceito de *dropshipping* e seu exercício na prática, fez-se necessário entender primeiramente sobre os e-commerces e e-business, a fim de identificar o espaço de atuação do *dropshipping*. Em seguida, foi realizada a descrição detalhada de um *dropshipping*, expondo suas vantagens e desvantagens em relação a outros modelos de operação e mapeando seus benefícios frente às grandes dificuldades encontradas pelos varejistas, como gestão de estoque e de fluxo de caixa. Além disso, foi explorado a diferença entre *dropshipping* e *Marketplace*, conceitos que normalmente são considerados iguais, mas que, mesmo não sendo, podem gerar sinergias ao operarem em conjunto. O *dropshipping* acaba sendo uma modalidade de envio logístico somado à venda dos itens sob bandeira própria, enquanto o Market Place engloba um conjunto de vendedores num local só e a venda final possui ambas bandeiras, um de quem entrega/expôs o produto e outro que de fato detém a mercadoria e vende o produto.

Para realizar a pesquisa do estudo, foram utilizados dois métodos. O primeiro e segundo método adotaram a metodologia de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, dado que o objetivo do estudo é proporcionar maior familiaridade sobre o tema *dropshipping*. Para o primeiro foram realizadas entrevistas com três gestores da parte logística de grandes empresas atuantes no Brasil, a fim de entender qual era o contato de suas operações com o *dropshipping*, como funcionava a operação e quais problemas e soluções eram trazidos pelo modelo.

O segundo método para a realização do estudo foi um estudo de caso de um varejista que reestruturou seu negócio, um varejo tradicional calçadista, para operar com um novo modelo de negócio utilizando o *dropshipping*, deste modo, o objetivo dessa etapa foi entender

os problemas que estavam sendo enfrentados, a adaptação ao *dropshipping* e como este modelo gerou valor para sua operação.

Para solucionar os problemas apontados, foram explicados modelos diferentes de *dropshipping*, bem como de *Crossdocking* e de *Fulfillment*, que respondiam à altura a falta de cobertura em áreas ainda inviáveis, fossem elas para envio ou para recolhimento dos produtos, a complexidade em envolver mais etapas para o transporte de produtos com o *seller* tendo que se locomover e dependendo da velocidade do atendimento local, o desconforto do processo da entrega para todos os envolvidos do fluxograma e a velocidade na entrega dos itens, que não poderiam ter os mesmos prazos de entrega do período anterior à pandemia.

Por outro lado, a entrevista com o gestor da pequena empresa mostrou que a viabilidade financeira da sua antiga operação, junto com a queda de vendas, foi comprometida devido ao aumento de custos relacionados à ocupação, funcionários e de tributos. Ademais, a gestão de estoque e de fluxo de caixa geravam problemas no seu dia a dia, dificuldades encontradas pelos pequenos e médios varejistas no Brasil. Dado a escalabilidade e facilidade da operação, o *dropshipping* foi adotado como novo modelo.

A partir dos resultados da segunda etapa, compreende-se que a estruturação e alinhamentos de sistemas gerenciais, também conhecidos como ERPs, não seja uma grande dificuldade, o que havia sido mapeado como um problema no início do estudo. O grande problema encontrado na transição dos modelos foi localizar e negociar com fornecedores que, além de trabalharem com *dropshipment*, atingissem certos quesitos de qualidade, como tempo de entrega médio e características dos produtos. Com a adaptação e identificação de bons fornecedores, o entrevistado foi capaz de gerar valor na redução de custos tributários e fixos, como ocupação e mão de obra, se adequar aos padrões de entrega da atualidade (2 a 3 dias) e reduzir a sua dependência do estoque físico e seus custos. Além disso, conseguiu aumentar sua escalabilidade ao desenvolver um negócio 100% online que não dependesse de capital de giro para alavancar as operações.

Considerados todos esses pontos, percebe-se que as operações *dropshipper* estão sendo cada vez mais utilizadas por varejistas de todos os portes por gerar valor. De acordo com o estudo, o modelo se mostrou viável independente do porte do negócio, sendo sua viabilidade sendo mais afetada pelo setor de atuação, disponibilidade de fornecedores preparados e maturidade da malha logística. Conseguir encontrar fornecedores que consigam fornecer bons produtos, transparência sobre a operação e tempos de entregas eficientes é a grande dificuldade que pode ser encontrada por um negócio de pequeno e médio porte que

querem adentrar ao negócio. Além disso, outras possibilidades para aqueles que gostariam de optar por não ter que se preocupar com estoques também se mostraram viáveis: *Crossdocking* e o *Fulfillment*.

Em geral, o modelo dropshipper possibilita a redução de custos e da complexidade da operação, dado que remove a necessidade do estoque próprio, espaços de armazenagem e pontos de venda físicos. Por outro lado, como a entrega depende do fornecedor, trabalhar com parceiros desestruturados pode comprometer a operação, já que inconsistências nas entregas podem ser identificadas. Dessa forma, o modelo mostra-se relevante, especialmente em casos onde a malha logística do varejista não seja bem desenvolvida, já que o modelo promoverá a redução de custos logísticos e dará escalabilidade ao negócio.

Entende-se que o estudo possa servir como material acadêmico suporte para qualquer pessoa que estiver interessada na adoção do modelo de *dropshipping* para seu negócio, seja ele grande ou pequeno, dado o levantamento realizado sobre seu contexto e definições teóricas e práticas encontradas nas operações nacionais.

O trabalho poderia ter sido melhor aprofundado caso os alunos tivessem e pudessem se utilizar dos dados numéricos de vendas para fomentar ainda mais a discussão acerca da viabilidade do negócio. Além disso, o contato com os fornecedores do Entrevistado D teria sido interessante para entender a perspectiva dele quanto ao modelo, bem como sua satisfação de fazer parte de um processo não muito habitual. Assim, observa-se oportunidades futuras para melhores resultados quanto ao maior contato com a cadeia logística e também a possibilidade de se utilizar dos números concretos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFONSO, BOAR, FROST, GAMBACORTA E LIU. *E-commerce in the pandemic and beyond: online appendix*, *BIS Bulletin*, nº36, 12 de Janeiro de 2021. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bisbull36_appendix.pdf>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre Bookman, 2004.

BANNOCK, G.; R. E. BAXTER, and E. Davis. **The Penguin dictionary of economics**. Penguin Books Ltd. 7 Rev Edition; 416; 2003.

BERNARDES E GUISSONI. O varejo não será mais o mesmo. **GV EXECUTIVO**, São Paulo, 03 de Setembro de 2020. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82133>>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.

CAMPOS, R. et al. **Marketplace, a salvação da lucratividade do e-Commerce**. Relatório da VTEX e BR Partners. São Paulo: 2015.

CARRAZA, R. **ICMS**; 316; 2002.

Funcionários dos Correios estão em greve pela 10 vez nesta década. **GZH dicas economia**, 12 de Março de 2018. Disponível em <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/dicas-de-economia/noticia/2018/03/funcionarios-dos-correios-estao-em-greve-pela-10a-vez-nesta-decada-cjeoguvj8029j01p4pbmulg7t.html>>. Acesso em 14 de Novembro de 2021.

Custo logístico consome 12,7% do PIB do Brasil. **Agência CNT Transporte Atual**, 11 de Outubro de 2021. Disponível em: <<https://www.cnt.org.br/agencia-cnt/custo-logistico-consome-12-do-pib-do-brasil>>. Acesso em: 13 de Novembro de 2021.

CRESWELL, J. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativos e Mistos; 2010

Data Sebrae. **SEBRAE**, 07 de Setembro de 2021. Disponível em: <<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>> . Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

Depois de Mercado Livre e Americanas, Amazon começa entrega no mesmo dia. **ESTADÃO**, 01 de Abril de 2021. Disponível em: <<https://einvestidor.estadao.com.br/ultimas/depois-de-mercado-livre-e-americanas-amazon-comeca-entrega-no-mesmo-dia/>>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.

DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas - 31/12/2020 - Magazine Luiza SA. **MAGAZINE LUIZA**, 31 de Dezembro de 2021. Disponível em:

<<https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=vISJ3CKULpKzPN6pjAcCDA>>. Acesso em: 17 de Novembro de 2021

E-commerce brasileiro faturou R\$ 61,9 bilhões em 2019, 16,3% acima de 2018.

E-COMMERCEBRASIL, 19 de Fevereiro de 2020. Disponível em: <[Ecommerce Drop Shipping vs Market Place: Pros, Cons. **PracticalEcommerce**, 25 de Novembro de 2014. Disponível em: <<https://www.practicalecommerce.com/Ecommerce-Drop-Shipping-vs-Marketplaces-Pros-Cons>>. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.](https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-faturou-r-619-bilhoes-em-2019-163-acima-de-2018/#:~:text=acima%20de%202018-,E%2Dcommerce%20brasileiro%20faturou%20R%24%2061%2C9%20bilh%C3%B5es%20em,16%2C3%25%20acima%20de%202018&text=O%20ano%20de%202019%20fechou,R%24%2053%2C2%20bilh%C3%B5es.>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.</p></div><div data-bbox=)

EPP: Saiba o que é e qual a diferença entre MEI, ME e EIRELI. **REDE JORNAL CONTABIL**, 16 de Junho de 2020. Disponível em: <<https://www.jornalcontabil.com.br/epp-saiba-o-que-e-e-qual-a-diferenca-entre-mei-me-e-eireli/>>. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

ESTUDO NOVOS HÁBITOS DIGITAIS EM TEMPOS DE COVID-19, **SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO**, 14 de Maio de 2020. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/novos-habitos-digitais-em-tempos-de-covid-19/>>. Acesso em: 09 de Junho de 2021.

FERRER, W.; ITO, V. **As redes contratuais e a efetivação do princípio da responsabilidade civil para o consumidor de e-commerce baseado em dropshipping**; 202-204; 2019.

FORTALEZA, F.; MELO, Á. **O fenômeno jurídico do dropshipping no direito brasileiro: conceito, enquadramento legal e responsabilidade**; 2021.

FX DATA INTELLIGENCE, **Fluxo de consumidores tem sétima alta mensal consecutiva, segundo Índice de Performance do Varejo**, 2021.

IBGE, **Com pandemia, 20 estados têm taxa média de desemprego recorde em 2020**; 2021.

ISRAFILZADE, K. **Advantages and disadvantages of dropshipping**; 2017.

ITR/DFP Documentos CMV. **Lojas Americanas**, 31 de Dezembro de 2020. Disponível em: <<https://ri.lasa.com.br/informacoes-aos-investidores/documentos-cvm/>>. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

Gerhardt e Silveira GERHARDT,T; SILVEIRA, **Métodos de Pesquisa**; 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4 ed, São Paulo, 2007

JÚNIOR, A; DOMINGUES, H. **ESTRATÉGIAS DE INBOUND MARKETING APLICADAS A UM MARKETPLACE DE NICHOS ESPORTIVO**; 4; 2018.

KOTLER. p **Administração de Marketing**, 15 ed, p.16, 2018.

MOSTARAC,K; KAVRAN,Z E PISKOVIC, J. **DROPSHIPPING DISTRIBUTION MODEL IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**, p.3, 2020

LIMA, M. **Os custos de armazenagem da logística moderna**; 2; 2000.

MARQUES, A. F. **Plano de Negócios para Empresa de Comercio Eletrônico**. 2007.

Mercado livre abre 5 centros logísticos para expandir entrega em dois dias. **CNN Brasil**, 12 de Novembro de 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/mercado-livre-abre-5-centros-logisticos-para-expandir-entrega-em-dois-dias/>>. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

Micro e pequena empresas geram 27% do PIB do Brasil. **SEBRAE**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil_ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

NETESSINE, S.; RUDI, N. **Supply chain structures on the internet**; 2; 2004.

STEPHAN, K.; BOYSEN, N. **Cross-docking**; 1; 2011.

TASSABEHJI, R. **Applying e-Commerce in Business**. 1st ed. London: SAGE Publications Limited, 2003.

Uma breve definição sobre o comércio online. **SEBRAE**, 15 de Dezembro de 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online.08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=O%20e%2Dbusiness%20pode%20ser,fornecedores%20e%20clientes%2C%20entre%20outras>>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.

Vendas do e-commerce cresceram 41% em 2020, melhor desempenho desde 2007, diz Ebit|Nielsen. **E-COMMERCEBRASIL**, 25 de Março de 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-do-e-commerce-cresceram-41-em-2020/>>. Acesso em: 28 de Abril de 2021.

YOUDEIRIAN, A.; HAYES, M. **The ultimate guide to dropshipping**; 1-5; 2013.

Tudo que você precisa saber para o seu e-commerce. **CORREIOS**,
<<https://www.correios.com.br/logistica/logistica-para-e-commerce/saiba-mais-correios-log>>
. Acesso em: 07 de Setembro de 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário para empresa de grande porte

Entrevista Gestores Empresas

Apresentação: Somos estudantes de administração de empresas da FGV, onde estagiamos atualmente e que estamos no 8 semestre.

Disclaimers: muito obrigado pela participação hoje. A entrevista, de cunho puramente acadêmico, deve durar entre 45 a 60 minutos e será necessário gravá-la. O nome da empresa bem como seus dados serão mantidos em anonimato, salvo autorização do entrevistado. Podemos prosseguir?

Quebra Gelo (~3 minutos)

Antes de começarmos, queríamos te conhecer um pouco melhor. Fez faculdade? Trabalha na empresa faz tempo? Trabalha com logística há quanto tempo? Passou por logística em empresas diferentes?

Introdução dropshipping

Quando teve contato pela primeira vez com o dropshipping?

Como entendeu mais sobre o tema? (Procurou livros, vídeos, cursos, empresas referências)

Chegou a ter algum contato com esse tema antes de estar na empresa atual?

Colocar o conceito de dropshipping que estamos utilizando para garantir que se trata do mesmo tópico.

Adoção/estudo do dropshipping na empresa atual

A empresa em que você está atualmente chegou a adotar alguns processos seguindo o modelo de dropshipping?

Se sim

Por que decidiram adotar esse modelo? (Quais problemas que a adoção do DS resolveria?)

Como foi para entender mais sobre os processos? Contrataram especialistas, como consultores, para ajudar no tema? Realizaram estudos de viabilidade?

Quais foram os maiores entraves na sua implementação? (Adaptação de sistemas, encontrar fornecedores apropriados, adaptação de estrutura)

Como era o dia a dia da operação? Como funcionava a relação fornecedor/empresa/cliente?

Ao ser implementado, quais benefícios e malefícios encontraram no dropshipping?/Quais problemas o dropshipping resolveu e quais criou?

Quantificaram os ganhos ou perdas com esse sistema logístico?

Vocês ainda usam dropshipping?Gerou valor ou destruiu valor?

Se continuado: Mudou muita coisa desde sua implementação? Usaram mais ou menos em relação ao início da implementação? Por que?

Se descontinuado: por qual motivo não foi dada continuidade?

A partir de que momento a empresa se deu conta que o modelo era “insustentável”?

Para qual modelo foi transacionado?

Quais problemas foram solucionados com a troca de implementação logística?

Se não, quais foram os motivos para não fazer a implementação? Qual foi o modelo escolhido e por quê?

Teve contato com o dropshipping em alguma empresa anterior?

Agradecimento e encerrar.

APÊNDICE B- Questionário para empresa de pequeno porte

Roteiro Entrevista dropshipping - Gestor

Parte 1: Apresentação pessoal e disclaimer

Apresentação: Somos estudantes de administração de empresas da FGV, 8 semestre.

Disclaimers: muito obrigado pela participação hoje. A entrevista, de cunho puramente acadêmico, deve durar entre 45 a 60 minutos e será necessário gravá-la. O nome da empresa bem como seus dados serão mantidos em anonimato, salvo autorização do entrevistado. Podemos prosseguir?

Quebra Gelo (~3 minutos)

- Antes de começarmos as perguntas sobre o negócio, queríamos entender um pouco mais da sua história. Se fez faculdade, quando começou a empreender, se teve algum outro negócio antes de trabalhar com vestuário, o que gosta de fazer.

Parte 2: Sobre o negócio tradicional (entender o seu negócio tradicional para entender melhor a adoção do dropshipping)

- Pelo que entendemos, hoje você é o administrador de dois negócios, sendo um deles uma loja de roupas convencional e outra adotando o dropshipping, está correto?
- Poderia nos contar um pouco da história do seu **primeiro** empreendimento (tradicional) ? Guia abaixo:
 - Organograma, número de colaboradores, ramo do negócio
 - Por que começou a trabalhar nesse ramo (Calçados)?
 - Esse primeiro empreendimento surgiu há quanto tempo?
 - Como foi para tornar o seu primeiro negócio rentável? Quanto tempo demorou para efetivamente dar lucro e conseguir “pegar o jeito” de tocar o negócio?
 - Quais as maiores dificuldades que enfrenta/ enfrentava no dia a dia do negócio tradicional? Gestão de estoque era uma dificuldade? E gerenciar o fluxo de caixa/capital de giro?
 - Como funciona o desenho de novas coleções e o alinhamento com seu fornecedor?
 - A produção é própria ou terceirizada?
 - Realiza/Realizava entregas por esse negócio? Quanto tempo demorava em média para o cliente receber o pedido?
 - Quando foi o estopim?

Parte 3: Entrada no dropshipping e status atual

Agora queremos entender um pouco melhor do negócio relacionado do dropshipping e sua implementação

- Poderia nos contar um pouco sobre a empresa?
 - Organograma
 - Número de colaboradores (quantos tem hoje?). Diminuiu o custo?
 - Ramo de negócio

Introdução sobre o tema

- Quando teve contato pela primeira vez com o dropshipping? (Como conheceu?)
- Como entendeu mais sobre o tema? (Procurou livros, vídeos, cursos, empresas referências)
- Por que decidiu abrir um novo negócio adotando o dropshipping como modelo?

Implementação e dia a dia

- Como foi para entender mais sobre os processos? Contratou algum especialista para ajudar no tema? Realizou algum estudo de viabilidade?

- Quais foram os maiores entraves na sua implementação? (Adaptação de sistemas, encontrar fornecedores apropriados, adaptação de estrutura)
- Como é o dia a dia da operação? Como funciona a relação fornecedor/empresa/cliente?
 - Se uma entrega dá problema, quem responde ao cliente?
- Ao ser implementado, quais benefícios e malefícios encontrou no dropshipping?

Resultados

- Quantificou os ganhos ou perdas com esse sistema logístico? Gerou valor ou destruiu valor?
- Dado que você transacionou, consegue comparar com um outro tipo de negócio, quais foram as vantagens e desvantagens do novo modelo em relação ao tradicional? Poderia dar alguns exemplos concretos/numéricos dessa diferença para elucidar?
- Você, gestor, se sente satisfeito com o modelo? Onde acha que tem espaço de melhoria?

Agradecer e encerrar.