

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv11n2c18>

DESAFIOS PARA STARTUPS DE TECNOLOGIA LOGÍSTICA NO E-COMMERCE SINO-BRASILEIRO: O CASO DA BR EXPRESS

Challenges for logistic tech startups in the sino-brazilian e-commerce market

HUANG WANG – caroline021@live.cn

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

LUIS HENRIQUE PEREIRA – luis.pereira@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

CLAUDIA MARIA SIMÕES SCAVRONI – scavroni@hotmail.com

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 29/12/2020 | Aprovação: 04/06/2021

Resumo

O comércio eletrônico transfronteiriço é um fenômeno moderno que vem crescendo rapidamente. A China, líder global do mercado de comércio eletrônico, está exportando uma grande quantidade de bens de consumo com seus preços atraentes e grande variedade. Embora o mercado sino-brasileiro de e-commerce esteja crescendo a um ritmo sem precedentes, apenas os Correios (empresa estatal) têm o privilégio de isenção fiscal, bloqueando o caminho para o desenvolvimento do mercado por startups de tecnologia logística. Este caso de ensino, por meio da BR Express (nome fictício), elabora os desafios no setor logístico no Brasil e propõe discussões gerenciais e estratégicas para as *startups* de tecnologia logística.

Palavras-chave: E-commerce transfronteiriço, *startups* logísticas, entrada em mercado.

Abstract

Cross-border e-commerce is a modern phenomenon that has been growing fast. China, as the global e-commerce market leader, is exporting a large quantity of consumer goods abroad at attractive prices and in great variety. Although the Sino-Brazilian e-commerce market is growing fast, however, only the state-owned postal service company (Correios) has the privilege of a tax exemption, thus holding back the cross-border e-commerce market from being developed by logistics tech startups. This teaching case details the challenges in the logistics industry in Brazil and suggests discussions for logistics tech startups.

Keywords: Cross-border e-commerce, logistics tech startups, market entry.

Histórico e estratégia de negócios da BR Express

A BR Express é um dos *players* mais competitivos do mercado de *startups* de tecnologia, com o típico modelo de negócios da economia do compartilhamento. Posicionando-se como uma empresa de tecnologia voltada a reinventar a logística do trecho final de entrega (“last mile”) no Brasil, a BR Express foi criada como uma plataforma online que permite que os usuários se conectem diretamente com autônomos, principalmente motociclistas, dentro do conceito de logística urbana destinada a agilizar os serviços de entrega expressa em cidades com tráfego intenso. Em um curto período, o aumento exponencial do número de clientes comprovou a demanda da solução de entrega expressa e acelerou ainda mais a oferta de novos serviços, como entrega nacional para plataformas de comércio eletrônico. Atualmente, embora a BR Express atenda a todas as principais

plataformas de comércio eletrônico nacionais, sua ambição vai além. Prevendo o grande potencial de crescimento do mercado, a empresa pretendia desenvolver uma solução transfronteiriça para plataformas internacionais de comércio eletrônico, principalmente da China. A solução foi criada com base nas seguintes premissas:

- Os serviços de logística do mercado brasileiro de comércio eletrônico transfronteiriço são de baixa qualidade ou de alto custo e carecem de uma solução acessível e de alta qualidade.
- A solução DDU dos Correios resultou em uma experiência frustrante para os clientes, sendo que estes estão dispostos a pagar mais por uma experiência positiva com a solução DDP.
- Em produtos de preço elevado, a solução da BR Express apresenta alta competitividade com relação aos Correios e às empresas de courier privadas tradicionais.

Em primeiro lugar, com o modelo de negócio inovador que utiliza a economia do compartilhamento, como um “Uber” para “itens”, a BR Express cortou boa parte de seu custo de mão de obra com a terceirização do serviço de trecho final de entrega. Sua tecnologia também permite otimizar a operação e reduzir custos por meio de aprendizagem de máquina com inteligência artificial no atendimento ao cliente, automação da operação e digitalização do processo de entrega. Nos últimos anos, contínuos investimentos de capital de risco possibilitaram que ela oferecesse uma solução transfronteiriça com um valor de frete bastante competitivo, o que a ajuda a se diferenciar das grandes empresas de couriers privadas e ser competitiva com os Correios.

Em segundo lugar, a alta qualidade do serviço, inclusive entregas rápidas e experiência do cliente descomplicada, também pode diferenciá-la dos Correios e torná-la competitiva com outras empresas de courier privadas. O método de pagamento de impostos que os Correios estão utilizando, de Entrega sem Direitos Pagos (Delivered Duty Unpaid, ou DDU), é um método de cobrança de impostos diretamente ao destinatário final, quando as remessas chegam à alfândega. Isso pode atrasar a entrega devido à pendência de pagamento ou à resistência dos consumidores em pagar impostos. As empresas de courier privadas também estão usando esse método, mas a diferença é que elas pagam os impostos antecipadamente e só cobram de seus clientes depois, o que transfere os riscos para as empresas de courier e garante o prazo de entrega, mas ainda pode frustrar os clientes com um segundo pagamento. Em comparação, a solução de Entrega com Direitos Pagos (Delivered Duty Paid, ou DDP) da BR Express é um método que permite que os impostos sobre os itens importados sejam pagos antecipadamente pelos consumidores na finalização da compra. Ao coletar as informações com antecedência, ele proporciona mais transparência e segurança e garante uma entrega expressa.

Ou seja, a solução da BR Express oferece uma relação custo-benefício otimizada, com serviço de alta qualidade e preço acessível. Embora haja o custo adicional da alta tributação, a isenção do imposto de importação para os Correios tem um limite de US\$ 50 sob algumas condições e não se aplica a todos os produtos. É possível que a BR Express seja competitiva nos produtos de alto valor, segmento no qual todos os *players* operam sob a mesma regulamentação.

Iniciativa da BR Express

Eduardo, o diretor de vendas, e sua equipe passaram os últimos sete meses prospectando clientes em potencial. A empresa contatou 75 vendedores de comércio eletrônico chineses, inclusive grandes plataformas de comércio eletrônico, os principais vendedores das plataformas e vendedores chineses locais. Das 75 empresas, foi feito contato com 63, mas a maioria preferiu manter as opções de frete atuais ou demonstrou pouco interesse após ouvir falar dos impostos. Outros 17 vendedores demonstraram interesse na solução da BR Express e compareceram a reuniões para negociar o acordo. No final, apenas dois vendedores avançaram para um programa piloto. A principal causa da relutância dos vendedores foram os altos impostos, pois a solução DDP não permitirá que declarem as mercadorias por valores inferiores ao real. Os dois clientes do piloto também pausaram a

colaboração após algumas semanas e não mostraram nenhuma intenção de seguir em frente. Desses dois pilotos, um exibiu a solução da BR Express nas páginas de produtos de grande vendagem de sua loja no marketplace (mercado online), mas houve apenas uma conversão em dois meses. O baixo volume de pedidos resultou em valores de frete mais altos e prazos de entrega mais longos. Assim, os resultados insatisfatórios obrigaram todo o projeto a ficar em compasso de espera. Além das reuniões, Eduardo também visitou pessoalmente o local da operação de desembarço aduaneiro e observou o processo de importação, procurando entender os motivos da resistência dos clientes a adotarem o novo modelo.

Diante disso, a administração da BR Express está discutindo se deve manter essa iniciativa e quais estratégias deve adotar para estar mais bem preparada para os desafios do mercado transfronteiriço, dados os resultados alcançados até o momento.

Oportunidade de negócio

Nos últimos anos, com o aumento do número de usuários da internet no Brasil, o mercado de comércio eletrônico brasileiro vem apresentando um boom. Os usuários de comércio eletrônico no Brasil constituem um segmento significativo (60,5%) da população total, somando 127,7 milhões de pessoas, sendo que a receita do mercado de comércio eletrônico chega a US\$ 15 bilhões (Statista, 2019). Hoje em dia, as plataformas de comércio eletrônico transfronteiriço também se tornaram um canal incrivelmente significativo para o consumo dos brasileiros. Cerca de 81% dos consumidores brasileiros online fizeram uma compra internacional, principalmente na China (63%) (UPS, 2018). Além do maior site de comércio eletrônico chinês – o AliExpress, do grupo Alibaba –, os dois maiores do Brasil, o Mercado Livre e o grupo B2W, também têm uma operação transfronteiriça de venda de produtos importados da China no Brasil.

Não é de surpreender que a China tenha se tornado o país de origem com os maiores volumes transfronteiriços para o Brasil. Na última década, como maior *player* mundial do mercado de comércio eletrônico, a China registrou um rápido crescimento de seu comércio eletrônico transfronteiriço e aumentou continuamente sua capacidade de fabricar uma grande variedade de produtos de consumo a serem exportados para o mundo. Por outro lado, o Brasil tem sido um dos destinos de comércio eletrônico transfronteiriço mais importantes para a China. Em 2018, as exportações do comércio eletrônico chinês chegaram a cerca de US\$ 1 trilhão, vendendo principalmente produtos eletrônicos e de moda para os Estados Unidos (17,5%), a França (13,2%) e a Rússia (11,3%), seguidos pelo Reino Unido (8,4%) e o Brasil (5,6%) (ECRC, 2019). Comparado aos mercados norte-americano e europeu, relativamente maduros, o Brasil mostrou seu grande vigor e potencial como mercado emergente, o que tem atraído cada vez mais a atenção dos vendedores chineses do comércio eletrônico transfronteiriço.

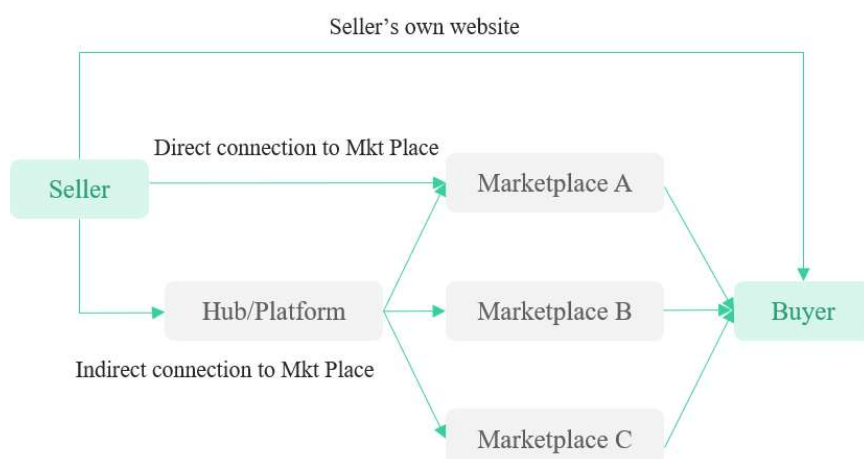
Embora o mercado de comércio eletrônico sino-brasileiro pareça promissor, a ineficiência do sistema de logística do Brasil – por exemplo, os longos prazos de entrega e as pesadas tarifas de importação – continua sendo um grande obstáculo, o que pode diminuir a disposição dos consumidores brasileiros em comprar e pode impedir a entrada de vendedores internacionais no mercado brasileiro. As soluções de logística de comércio eletrônico transfronteiriço B2C estão sujeitas a um sistema altamente dependente da empresa estatal de serviços postais (Correios) e das empresas de courier privadas tradicionais (DHL, FedEx, UPS, TNT), com baixa eficiência ou altos custos. Como consequência, embora haja inúmeros marketplaces e vendedores chineses que estão observando atentamente as mudanças no mercado brasileiro e pretendem entrar nele, eles ainda estão hesitantes devido à grande incerteza. Enquanto isso, os operadores de logística perceberam que precisam inovar para oferecerem um serviço de entrega mais eficiente para o mercado de comércio eletrônico transfronteiriço. Além dos principais *players* existentes, algumas *startups* regionais de logística tecnológica também vêm tentando ambiciosamente entrar na concorrência nos últimos anos. Os novos modelos de negócios e aplicações tecnológicas delas podem ajudá-las a se

diferenciar para capturar o “espaço em branco” do mercado. A BR Express, por exemplo, partiu do pressuposto de que os serviços de logística para o comércio eletrônico sino-brasileiro estão polarizados e que existe uma oportunidade entre eles, que é uma entrega expressa acessível e de alta qualidade.

Modelos do comércio eletrônico brasileiro

De acordo com pesquisa do J.P. Morgan (2018)¹, o ecossistema do comércio eletrônico brasileiro tem três padrões principais, ilustrados na Figura 1.

Figura 1. O ecossistema do comércio eletrônico brasileiro



Fonte: J.P. Morgan (2018)

No primeiro modelo, o vendedor vende diretamente ao consumidor por meio de um site próprio, como no caso da Renner e da Dafiti. O segundo modelo é o do vendedor que vende seus produtos por meio de uma plataforma que atua como intermediária, como Mercado Livre, B2W e AliExpress. Este último modelo é o mais indireto, mas pode ser muito prático para os vendedores administrarem vários canais e marketplaces, já que um centro / plataforma é utilizado pelo vendedor para integrar vários marketplaces, garantindo, assim, uniformidade em termos de estoque e de preços. Um exemplo é a Rakuten, uma plataforma de logística e centro que reúne os principais marketplaces. O modelo mais usado no mercado de comércio eletrônico transfronteiriço sino-brasileiro é o segundo, com muitos pequenos vendedores chineses vendendo para o Brasil em grandes marketplaces.

A pesquisa do J.P. Morgan (2018) também mostrou que, nos últimos anos, os marketplaces vêm conquistando uma participação cada vez maior no mercado de comércio eletrônico como um todo, com feedbacks positivos de clientes brasileiros, principalmente por causa dos preços mais baixos e da grande variedade.

Concorrentes atuais no mercado

Correios

Desde a década de 1990, os Correios estão comprometidos com a modernização e a inovação tecnológica. Atualmente, eles são o maior *player* do mercado de comércio eletrônico

¹ J.P. Morgan. (2018, 15 jun.). *Brazilian E-commerce X-Ray: Strong Secular Growth, Dominated by Marketplaces*. Relatório de Pesquisa Interna sobre Capital na América Latina. Não publicado.

transfronteiriço, graças às políticas tributárias preferenciais do governo. Porém, em anos recentes, devido ao rápido desenvolvimento do mercado de comércio eletrônico, o aumento vertiginoso da quantidade de volumes também colocou os Correios sob forte pressão. Enquanto isso, a estrutura organizacional com excesso de pessoal, as políticas desatualizadas e as greves frequentes levaram ao aumento dos custos operacionais e trabalhistas, resultando em prejuízos financeiros e alta contínua do valor dos fretes. Os Correios devem ser privatizados em dois anos, conforme indicado pelo Ministério da Economia, sendo que há oito empresas interessadas em sua aquisição.

Empresas de courier privadas

No mercado transfronteiriço, os principais *players* são DHL, FedEx e UPS (a TNT foi adquirida pela FedEx em 2016, no Brasil), que são conhecidos como as três principais empresas de courier privadas em nível mundial. Trata-se de empresas privadas que prestam serviços de transporte de volumes ou de documentos importantes, com uma ampla cobertura de destinos no mundo. A DHL é uma empresa fundada nos Estados Unidos em 1969 que atualmente faz parte da alemã Deutsche Post e é especializada em entregas expressas internacionais, com presença bastante ampla em todo o mundo. A FedEx, empresa norte-americana fundada em 1971, é a concorrente mais forte da DHL e é conhecida por seu serviço de entrega de um dia para o outro e de transporte aéreo urgente. Similarmente, a UPS, outra empresa norte-americana, esta fundada em 1907, oferece entrega expressa em todo o mundo e é bastante renomada e especialmente forte no transporte terrestre. As três empresas de courier privadas são conhecidas pelos serviços expressos confiáveis e de alta qualidade no segmento superior do mercado, com valores de frete geralmente altos. Nos últimos anos, elas têm se empenhado na adaptação ao comércio eletrônico. A DHL, por exemplo, criou uma nova marca em 2014, a DHL e-commerce, que se dedica a inovar a logística do comércio eletrônico para atender à crescente demanda desse mercado mundial.

Startups de tecnologia de logística

Com o desenvolvimento da tecnologia da internet, a digitalização se tornou uma tendência irreversível nos serviços modernos do mundo. A internet e a tecnologia de IA estão sendo aplicadas em todos os tipos de setor, como finanças, saúde e educação, e o transporte não é exceção. Ao mesmo tempo, o rápido avanço da urbanização resultou em escassez de recursos na cidade, levando a tráfego intenso, aumento dos custos da mão de obra e instabilidade social. Graças, sobretudo, ao boom do comércio eletrônico, a demanda de soluções de logística eficientes vem aumentando drasticamente. Os serviços de entrega tradicionais não atendem mais às necessidades dos consumidores.

Nesse contexto, têm surgido muitas *startups* regionais de tecnologia de logística que tentam atender à necessidade com tecnologia e modelos de negócios inovadores. O modelo de negócios típico dessas *startups* é conectar autônomos (motoboys) a consumidores no mercado. Embora sua participação ainda seja pequena no mercado de comércio eletrônico brasileiro e elas ainda não estejam atuando no mercado de comércio eletrônico transfronteiriço, prevê-se que sua presença aumentará e se expandirá rapidamente.

A BR Express partiu do pressuposto de que os serviços de logística para o comércio eletrônico sino-brasileiro estão polarizados e que existe uma oportunidade entre eles, que é uma entrega expressa acessível e de alta qualidade.