

# LAST MILE NO E-COMMERCE: ANÁLISE DA EXECUÇÃO DO PROCESSO POR UM MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL E EMPRESAS PARCEIRAS NA CIDADE DE SÃO PAULO

**CARLOS GABRIEL DOS SANTOS BARROSO RIVÉRA**

FATEC ZONA LESTE

[carlos.rivera@fatec.sp.gov.br](mailto:carlos.rivera@fatec.sp.gov.br)

**VICTOR TESSARO DE ALMEIDA**

FATEC ZONA LESTE

[victor.almeida15@fatec.sp.gov.br](mailto:victor.almeida15@fatec.sp.gov.br)

**UILLCRE JAQUISON DA SILVA**

FATEC ZONA LESTE

[uillicre.silva@fatec.sp.gov.br](mailto:uillicre.silva@fatec.sp.gov.br)

## RESUMO

Atualmente, o número de microempreendedores individuais na cidade de São Paulo é expressivamente alto, assim como a exponente demanda do e-commerce, um dos principais meios de negócios para esse tipo de empreendedor. Sabe-se que a tendência de mercado é a rapidez na entrega por um custo menor, além de maior exigência do cliente final e, para auxílio e exemplificação da estratégia de negócio para otimização da última milha com o objetivo de maximizar o custo e minimizar o tempo de entrega para o consumidor final, o objeto de estudo do presente trabalho estudar e analisar um MEI que possui uma loja de cortinas no e-commerce, dentro da plataforma da empresa Mercado Livre para evidenciar a importância da escolha do melhor provedor de entrega, da escolha, mesmo que indireta, do melhor tipo de veículo no menor tempo e com o melhor preço. A fim de buscar a compreensão da importância do termo *Last Mile* e todos os fatores que o acompanha, foi analisado dois dos principais tipos de entregas com empresas parceiras, a própria plataforma do MEI versus o provedor dos Correios. Como conclusão, foi observado a variação do preço no processo de entrega em pouco mais de 58% de um provedor para outro, além do prazo de entrega final com variação de até 72 horas e a utilização de modelos de veículos semelhantes pelo mesmo modal; o processo da ultima milha pode apresentar processos, tempos e valores relativamente variáveis, dependendo da busca do MEI para seus clientes e seus negócios.

**PALAVRAS-CHAVE:** MEI, otimização, processos.

## ABSTRACT

Currently, the number of individual microentrepreneurs in the city of São Paulo is expressively high, as well as the exponential demand for e-commerce, one of the main means of business for this type of entrepreneur. It is known that the market trend is for faster delivery at a lower cost, in addition to greater demand from the end customer and, to aid and exemplify the business strategy for optimizing the last mile in order to maximize the cost and minimize delivery time to the final consumer, the object of study of this paper is to study and analyze an MEI that owns a curtains store in e-commerce, within the platform of the Mercado Livre company to highlight the importance of choosing the best delivery provider, the choice, even indirectly, of the best type of vehicle in the shortest time and at the best price. To seek an understanding of the importance of the term Last Mile and all the factors that go with it, two of the main types of delivery with partner companies were analyzed, the MELI platform itself versus the Post Office provider. As a conclusion, it was observed the price variation in the delivery process by a little over 58% from one provider to another, besides the final delivery time varying up to 72 hours and the use of similar vehicle models by the same modal; the Last Mile process can present variable processes, times, and values, depending on the MEI's search for their clients and their business.

**KEYWORDS:** MEI, optimization, processes

## 1. INTRODUÇÃO

Empreender não é fácil, seja pelas dificuldades financeiras, capacitativas ou emocionais. O ato de se pressupor a abrir uma empresa, desenvolver produtos não é nada utópico, não existe brilhantismo em correr riscos. O estudo e a aplicação do *Last Mile* por muitas vezes, fogem da realidade do MEI brasileiro, que não sabe a importância ou se quer ter acesso a esse termo. A saída está em muitas das vezes na persistência e a disposição para novos olhares e meios de chegar ao cliente. O E-commerce, tem se tornado um aliado forte no meio do microempreendedor, que consegue, a um baixo custo, um grande leque de clientes e oportunidades.

Segundo dados da Prefeitura de São Paulo, a cidade lidera o ranking das cidades com mais microempreendedores formalizados no país, com 1 milhão de inscrições. Referente às vendas pela internet, dados do ano de 2021 do jornal Folha de S. Paulo apontam um crescimento de 39% das vendas (onde 5% pertencem ao varejo) e aumento de R\$ 12 bilhões no faturamento em comparação ao do ano anterior em São Paulo. Essas informações estigam a necessidade do pleno funcionamento de todo o processo logístico, desde o microempreendedor, colaboradores e grandes empresas parceiras envolvidas nas vendas no e-commerce a funcionar em um fluxo ordenado de processos, informações e serviços, encerrando-se na última milha, processo esse de suma importância na cadeia de suprimentos.

O objetivo desse trabalho é identificar as principais dificuldades no processo de entrega do Microempreendedor sob a venda via e-commerce, utilizando como parâmetro conceitos do *last mile* e aplicando em uma microempresa na cidade de São Paulo.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

### Last Mile

Saito, MONTEIRO e GOMES (2006) conceituam a última milha (*last mile*) como um serviço de entrega domiciliar ao cliente sendo caracterizada por distribuição física em ampla área, curto prazo de entrega, e exigências de flexibilidade e qualidade.

O *last mile*, ou última milha, significa em termos práticos o percurso final entre a compra realizada pelo canal internet e a entrega física do produto para o cliente. (SALUM e PEREIRA, 2018, p. 2).

### Cross Docking

Para BARROSO (2001), a definição de *crossdocking* é o processamento de produtos que são recebidos em um certo local, como um Centro de Distribuição, que possuem o mesmo destino em comum, enviados impreterivelmente logo e com tempo mínimo de margem, sem a necessidade de armazenagem e lincando o conhecimento dos produtos e sua chegada com sua saída e seus destinos com total coordenação do fluxo de informações.

LIMA (2014) define *crossdocking* como uma modalidade onde a mercadoria é unificada, consolidada, roteirizada e expedida até o consumidor, sem finalidade de armazenagem com foco em uma estruturação operacional mais contida, permitindo a maleabilidade em casos de possíveis sazonaisidades do mercado.

### E-commerce

Segundo o SEBRAE (2013) É a atividade mercantil que, em última análise, vai fazer a conexão eletrônica entre a empresa e o cliente para a venda de produtos ou serviços, seguindo a estratégia estabelecida pelo e-business.

E-commerce segundo Turban e King (2004) é a maneira como transações acontecem através da *internet*. Sendo o processo de compra e venda eletrônica sobre bens, serviços e informações. Ressalta também comunicar-se, colaborar e descobrir informações eletronicamente.

### MEI

Segundo o SEBRAE (2013) MEI significa Microempreendedor Individual, em outras palavras, o profissional autônomo. Cadastrado, passa a possuir um CNPJ, com facilidades em aberturas de contas bancárias e obrigações como pessoa jurídica.

### Estratégia Logística

Segundo BEATRIZ (2020) a logística estratégica é definida como o setor responsável por identificar, implementar e criar ações que visem a otimização do fluxo de trabalho, redução de custos, criação de valor, elaboração de soluções diferenciadas e obtenção da vantagem competitiva. Que segundo ALMEIDA e SCHÜLER (2009) se é essencial a utilização da tecnologia como ferramentas, em todo o processo da estratégia logística.

### Planejamento Estratégico

Ao que se refere ao conceito de planejamento estratégico, CHIAVENATO (2004), diz, em outras palavras, que é o desenvolvimento de estratégias organizacionais com o objetivo de incluir a empresa e sua missão no ambiente externo em que participa. Adiante, pontua que esse tipo de planejamento deve maximizar resultados e minimizar deficiências da organização utilizando a eficiência (realização da melhor maneira possível, com menor uso de recursos), eficácia (alcance do objetivo) e efetividade (realizar de forma satisfatória).

## 3. DESENVOLVIMENTO DA TEMÁTICA

A pesquisa descritiva, segundo TUMELERO (2018) é aquela que descreve uma realidade de forma imparcial, sem alterar qualquer tipo de dado que tenha sido levantado. A pesquisa descritiva é aplicada de forma a confrontar as hipóteses com os dados pesquisados, chegando a um resultado imparcial e sem interferência, como por exemplo TUMELERO (2018) ressalta

que uso de questionários, entrevistas e levantamento de dados podem e devem ser utilizados para a pesquisa descritiva.

Neste artigo foi usado o método da pesquisa descritiva pois será a partir de um estudo de caso que a organização que se irá chegar a uma conclusão, sem margem para suposição, além de contar com pesquisas bibliográficas, definições e conceituações de mestres da área de pesquisa em questão.

O micro empreendimento que será usado em questão terá seu nome reservado, e para fins acadêmicos denominaremos de “Empresa XYZ”, que está situada na cidade de São Paulo e atua no ramo de decorações.

Na tabela abaixo, foi levantada as informações pertinentes ao projeto:

**Tabela 1 - Características Empresa XYZ**

Nome da Empresa	Ramo de Atuação	Tempo de funcionamento	Meios de Entrega	Plataformas utilizadas
Empresa XYZ	Decoração	3 anos	Last Mile, Correios, Motoboy	Mercado Livre, Instagram e Uber

**Fonte:** Autores (2022)

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Aplicabilidade

Após análise e discussão sobre o processo de entrega com foco no *Last Mile*, é notável observações sobre a forma como a entrega é realizada ao cliente final, por quais empresas parceiras e com qual canal de distribuição pode-se obter maior ganho de eficiência. A análise a seguir, apresenta uma comparação entre empresas parceiras e canais de distribuição, como por exemplo, utilização de serviços de entrega expressa ou de *Crossdocking*, possíveis custos e efetividade. Os dados abaixo foram simulados com base na especificação média de R\$ 150 do produto, com endereçamento baseado a partir da entrega entre o endereço onde está localizado o MEI, ao centro da cidade de São Paulo. O alcance de entregas do MEI varia 1,5 a 23,5 Km.

#### 4.1.1 Correios X Mercado Envios

Os processos mais utilizados pela MEI em questão é o serviço SEDEX, realizado pelos Correios e o Mercado Envios, fornecido pelo Mercado Livre. A seguir, será mostrado pela tabela as principais diferenças entre ambos no quesito *last mile*:

**Tabela 2 – Custos de envios: Uber Entrega**

Meio de envio	Veículo a ser utilizado	Tempo para Entrega	Custo de Entrega (em R\$)
Mercado Envios	VUC e Utilitários	Em até 24h*	18,95
		Dia da Postagem + 2 dias úteis	63,33

\*Caso sejam comprados até as 22h.

**Fonte:** Autores (2022)

A forma de entregas pelo mercado envios é caracterizada pelo Envios *Full* que tem como objetivo entregas em até 24h a depender da distância. O MEI em questão, ainda não utiliza o método Full embora já possua disponibilidade. O vendedor da plataforma deve entregar os seus produtos desejados a um centro de distribuição próximo de sua residência, seguindo os

protocolos e padrões do MELI. A partir da realização da venda, a plataforma fica encarregada de entregar o produto e arca com até 50% dos custos da entrega.

O meio de transporte via Sedex, pode ser calculado via internet, e conta como tempo de entrega de 2 dias mais o dia da postagem feita pelo vendedor.

A principal diferença está na questão do custeamento entre as duas formas de entrega. Enquanto os correios possuem o custo de R\$63,33 para a entrega de um produto médio do MEI, o mercado envios faz o mesmo processo com o custo de R\$18,95, além de contar com maior agilidade no processo de envio.

#### 4.1.2- Uber Entregas

**Tabela 3 – Custos de entrega Uber**

Meio de envio	Veículo a ser utilizado	Custo de Entrega (em R\$)
Uber	Carros e Motos	19,90

**Fonte:** Autores (2022)

Outro modo de entrega no *last mile* utilizado pela empresa XYZ é o Uber Entregas, que é responsável para entregas emergenciais de curta distância a partir da localidade do MEI. A plataforma é utilizada pois oferece uma rapidez no processo de envio e supri as entregas a serem feitas com urgência, ou em casos de que a empresa não consegue ir até o local de envio disponibilizado pelo cliente. O custo varia de acordo com o valor do produto. Como citado anteriormente, a média de custo da empresa é de R\$150,00 e a taxa é de 19,90 para produtos de até R\$200.

#### 4.2– MEI: Análise do processo de vendas e entregas

O processo de vendas da empresa XYZ não é necessariamente especial e segue o mesmo padrão de outros microempreendedores individuais. Dentro do e-commerce, dada a publicação do produto e/ou serviço e consequentemente, a venda para o cliente, o MEI recebe uma notificação pela plataforma, indicando que o produto foi vendido.

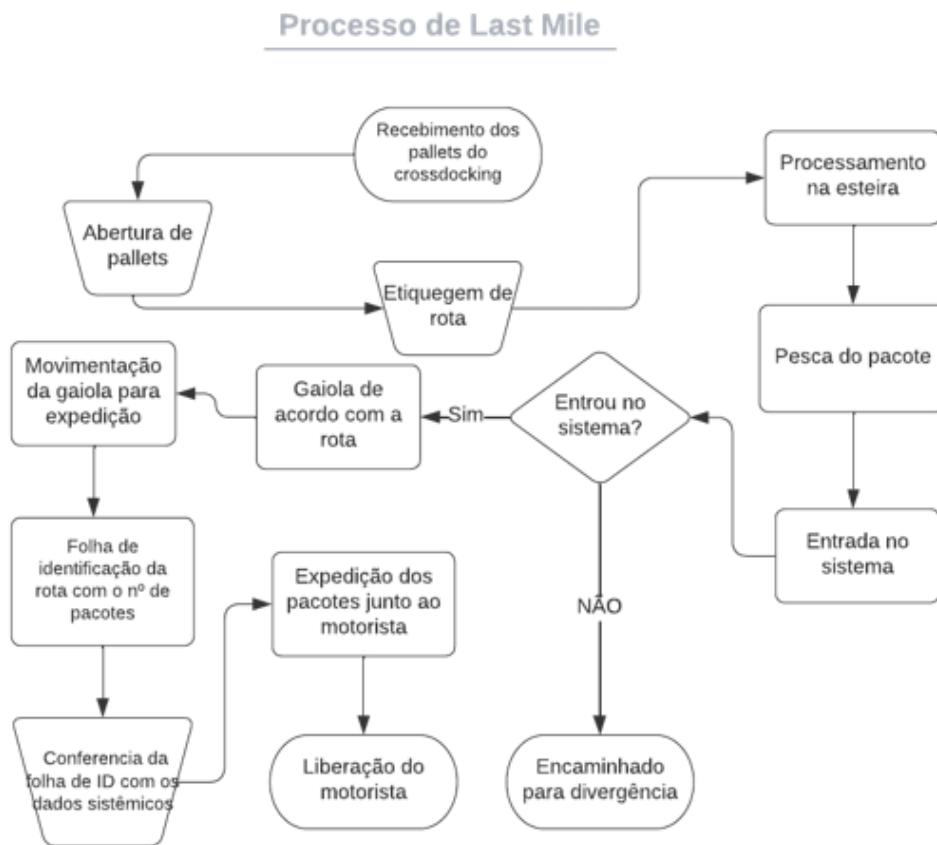
Após a venda, caso o comprador tenha feito a opção de retirar na loja física, ele entra em contato com o MEI para a marcação da hora, caso prefira que a entrega seja feita em sua residência, a empresa fica responsável, pela embalagem do produto dentro dos padrões dos correios que no caso, segundo o guia técnico disponibilizado pela empresa que não podem possuir nenhum tipo de avaria sobre a embalagem, não possuir nenhuma referência de marca e dentro dos limites de dimensões exigidos. Após o produto estar embalado, o MEI deve ir até uma agência autorizada a receber o produto, despachar o mesmo e aguardar a entrega para seu cliente, e só então, terá a sua quantia vendida disponibilizada, além de ganhar pontos e aumentar a reputação dentro da plataforma. O prazo para a realização do despache é de no máximo, 48 horas.

Existe a forma de entrega dentro de Centro de distribuições, que embora potencializem a eficiência e a rapidez para as entregas vendidas virtualmente, o empreendedor em questão não faz o uso, pois segundo ele, acaba-se perdendo a vantagem do “boca-a-boca”, ficando à mercê do digital que por muitas vezes se encontra dificuldades, como a falta de investimentos que resultam em baixa relevância na divulgação do produto, consequentemente, baixa rotatividade dentro do mercado de vendas digital.

#### 4.3 – Execução do processo de Last Mile no MELI

A seguir, a esquematização demonstra o processo da última milha após o processamento no crossdocking da empresa. O fluxo do *Last Mile* pode ser demonstrado da seguinte forma:

Figura 1: Fluxograma de processo de Last Mile no Mercado Livre



Fonte: Autores (2022)

Para o processo, é necessário que as informações sigam de forma ordenada via sistema e fisicamente. Em relação aos veículos utilizados, seguem o padrão de utilitários e VUCs, visto que a doca de expedição é na parte interna do galpão em sua maioria e, para atender à crescente demanda de entregas em áreas urbanas, é necessário a otimização do tempo e que não sofra com as restrições de circulação como um caminhão comum.

#### 4.4 – Roteirização no processo de Last Mile pelo Mercado Livre

No processo de etiquetagem, é bipado um *QR Code* que, automaticamente gera uma etiqueta. Seguindo a canalização (identifica parte da rota, por exemplo, SSP21, que representa a região do centro de São Paulo), essa etiqueta informa qual rota o motorista irá fazer para entregar o produto ao cliente final.

Depois de ser processado, na expedição é disponibilizado um papel de identificação de rota para todos os veículos, onde há o número exato de pacotes a seguir em tal rota, seu respectivo número de identificação e o número da ordem a ser entregue cada produto. É feito a conferência da folha de identificação com o WMS utilizado pelo motorista, e observado se há divergências nas anotações físicas em relação ao mostrado no sistema.

#### 4.5 - Escolha do modal ou veículo para execução do Last Mile

As entregas em grandes centros urbanos, como na cidade de São Paulo podem se tornar um grande desafio para quem a realiza, principalmente a depender da localidade, das vias a serem utilizadas e suas restrições, do trânsito caótico da cidade e, não obstante, da escolha do modal e/ou veículo para funcionamento ordenado da última etapa do processo de entrega. Para BERTONCINI E BATISTA (2017) alguns dos principais fatores determinantes podem ser: peso da carga; valor do frete; tipo de carga; distância; tempo médio de percurso; acessibilidade

média e frequência do serviço. A escolha dos veículos pelas empresas é resultado de um estudo de diversos fatores envolventes na logística urbana e para OLIVEIRA (2018), restrições como as de vias, sejam por conta de seu estreitamento ou por circulação, controle de emissão de poluentes, alto fluxo de transporte de passageiros, carros e circulação em geral em horários de pico, além da otimização do tempo de entrega são as principais dificuldades da entrega em centros urbanos e essas questões podem tornar a escolha mais complexa, sendo mais apropriados para entregas na logística urbana aplicadas ao e-commerce, VUCs (Veículos Urbano de Carga) e utilitários como vans para suprir tal demanda.

Inicialmente, o processo do microempreendedor individual pode ser feito pessoalmente pelo próprio vendedor, visto que não há colaboradores para realização das demais funções. A depender de fatores desafiadores como distância, acessibilidade, tempo de percurso e valores (como de passagens de ônibus, trem, metrô e afins) o empreendedor individual opta pelo melhor modal: Para distâncias próximas, por exemplo somente modal rodoviário, mediante a utilização de transporte coletivo como ônibus ou carros de aplicativo. Para distâncias médias ou longas, buscando a otimização do tempo, utiliza-se da intermodalidade entre rodoviário e ferroviário com uso juntamente de trem e metrô. Também pode-se usar, a depender do tipo de mercadoria, distância e tempo, veículos de tração humana sendo o mais comum a bicicleta, entretanto, neste contexto, não há aplicabilidade eficiente. O entregador e também microempreendedor também pode fazer uso dos serviços de entrega dos correios ou da entrega pelo Centro de Distribuição do próprio provedor da plataforma de e-commerce em questão, esse último, sendo o menos usado. Ambos os serviços prestados pelos serviços de entrega, seja da empresa pública (correios) quando pelo CD da empresa privada, necessitam da escolha do melhor tipo de veículo para o fluxo de entregas na cidade de São Paulo.

Por fim, é necessário ressaltar que utilitários nada mais são que veículos com capacidade mista, ou seja, são maiores que veículos de passeio e menores que pequenos caminhões, enquanto os VUCs servem como veículos comerciais de menor escala que atendem as restrições da cidade de São Paulo e vias como Marginais (Pinheiros e Tietê) e demais ruas e avenidas da cidade.

**Figura 2:** Veículo Urbano de Carga



Fonte: Clasf

**Figura 3:** Veículo utilitário - Mercado Livre



Fonte: InsideEVs – Uol

#### 4.6 – Fluxo de informações para o Cliente

O fluxo de informações permite que o cliente tenha total supervisão sobre o produto, onde está e a previsão de entrega. A partir do momento em que a compra é realizada, todo o processo de roteirização é iniciado em relação ao produto que foi comprado, caso seja de unidade única, o comprador tem seu anúncio pausado na plataforma e é gerado um código de rastreamento, permitindo ao comprador acompanhar o processo de entrega. Conforme o vendedor realiza as atividades cabíveis, como por exemplo, a emissão da etiqueta, informe da nota fiscal eletrônica, despache na empresa de entrega, o comprador recebe notificações constantes, via celular e/ou e-mail.

Após a entrega do produto na residência do comprador, ele deve informar a plataforma através do aplicativo que o produto foi entregue, e em plenas condições de uso. Somente posteriormente a notificação do recebimento, o vendedor tem a disponibilização do dinheiro da venda, subtraído a taxa da plataforma e impostos.

Tais cuidados do software de entrega, permite e potencializa a eficiência ao vendedor, garantindo a segurança do comprador e uma maior confiabilidade.

#### 4.7 – MEI: Custo e tempo do fluxo de entrega

No processo da divulgação dos produtos dentro da plataforma Mercado livre, ela disponibiliza os custos e as tarifas sobre cada venda, não cobrando para disponibilizar, mas sim, um ganho sobre o ganho do MEI. As taxas do mercado livre sobre as vendas são divididas pelo Clássico com exposição normal e *premium* com maior exposição. A tabela abaixo mostra a relação e o percentual das médias das entregas e custos dentro do ML. Os dados foram levantados a partir da análise da empresa XYZ.

**Tabela 4 – Custo do processo de entrega no e-commerce na Empresa XYZ**

Tipo do produto (decoração)	Custo de fabricação R\$ (média)	Tempo para confecção	Taxa mercado livre (clássico/premium)	Taxa de locomoção até a agência	Custo final (média) R\$
Produto X	100	2 dias	11.5% / 16.5 % *	R\$ 4,80	137,62
Produto Y	150	3 dias			204,03
Produto Z	200	3 dias			261,28

\*Os dados da taxa do mercado livre foram extraídos da própria plataforma

Fonte: Autores (2022)

Embora a taxa da plataforma varie de acordo com o produto e o estilo de divulgação dele, fica evidenciado que o aumento em média de 14,5% inflaciona consideravelmente o produto. Principalmente caso seja um produto de maior valor. Entretanto, tal aumento é compensado em uma plataforma com ótima reputação, auxílio no processo de entregas, cursos e métricas de vendas que ajudam a potencializar as vendas do MEI.

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O microempreendedor e o termo *Last Mile* andam lado a lado. A última milha é um dos maiores desafios daquele que tenta ter seu negócio dentro da cidade de São Paulo. Partindo da ideia de que, há diversas empresas parceiras que podem otimizar o processo de entrega, é viável, inicialmente, analisar os dados para o desenvolvimento da atividade, como por exemplo, custos envolvidos, roteirização adequada, a escolha do melhor veículo (mesmo que indiretamente) e, principalmente, a eficiência de todo o fluxo de informações e do modal rodoviário, a fim de satisfazer o cliente final e agregar valor na experiência de compra. Com a análise do trabalho, a porcentagem do custo de entrega via Correios em relação à entrega da própria plataforma

apresenta uma diferença de 58,42%, e, isso representa para o microempreendedor individual, uma economia essencial para esse tipo de negócio. Além do custeamento, há também a consideração do prazo de entrega que, em comparativo, pode apresentar uma diferença de até 72 horas entre o serviço de entrega da plataforma de venda e os Correios, que em se tratando do MELI, utiliza dos mesmos serviços da empresa de entrega estatal, entretanto, com maior custo-benefício.

Com o estudo de caso da empresa XYZ, fica evidente que a utilização de aplicativos que realizem entregas, só deve ser usada em uma emergência, pois o custo, dependendo da localidade, pode vir a ser o mesmo, ou até ultrapassar o valor da plataforma e da empresa de entregas que foram citadas anteriormente, com a diferença que o alcance é muito menor, e a demora na realização da entrega emergencial, pode ser mais um agravante ao seu cliente.

Em relação ao processo de *Last Mile* realizado pelo centro de distribuição do MELI, foi observado que, o fluxo de processos anteriormente feito pelo MEI pode apresentar uma otimização do tempo utilizado no processo de entrega, pois, o CD fica responsável pelo gerenciamento de todo o processo da última milha.

Por fim,

podemos concluir que, a utilização dos serviços de entrega do MELI, pode potencializar todo o processo de última milha para o MEI, e consequentemente, o cliente final, diminuindo custos, prazos, e adequando os serviços para a cidade de São Paulo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Celio Mario Placer Rodrigues de; SCÜLER Mauro Roberto. **Estratégia Logística** - Curitiba, PR, IESDE., 2009 Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=yBd2efdJf4MC&printsec=copyright&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 16 mar. 2022

BATISTA, LARISSA; BERTONCINI, BRUNO. IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUE INFLUENCIAM A DECISÃO DE ESCOLHA DO VEÍCULO COMERCIAL PARA O TRANSPORTE DE CARGAS EM ÁREAS URBANAS NO BRASIL. SIMEP, [S. l.], p. 1-13, 8 dez. 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/60754/1/2017\\_eve\\_lambatista.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/60754/1/2017_eve_lambatista.pdf). Acesso em: 4 abr. 2022.

BARROSO, Fabio. **A OPERAÇÃO DE CROSS-DOCKING**. [S. l.], 9 set. 2001. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/a-operacao-de-cross-docking/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

BEATRIZ, Ana. **Logística Estratégica**: Como revolucionar o setor de operações? [S. l.], 6 fev. 2020. Disponível em: <https://cargox.com.br/blog/logistica-estrategica-como-revolucionar-o-setor-de-operacoes>. Acesso em: 16 mar. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. 1. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2004. 355 p. v. 1. ISBN 85-352-1235-3. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 13 mar. 2022

DE OLIVEIRA, LEISE; MATOS, BÁRBARA; DABLANC, LAETITIA; RIBEIRO, KARISA; ISA, SELMA. Distribuição Urbana de Mercadorias e Planos de Mobilidade de Carga: Oportunidades para municípios brasileiros. **BID**, [S. l.], p. 1-104, 1 jun. 2018. Disponível

em: <https://www.mobilize.org.br/mídias/pesquisas/cargas-nos-planos-de-mobilidade.pdf>. Acesso em: 3 abr. 2022.

**GUIA TÉCNICO: EMBALAGENS RECOMENDADAS PELOS CORREIOS. CORREIOS, [S. l.], p. 1-34,** Disponível em: [https://www.correios.com.br/enviar/encomendas/arquivo/nacional/guia-tecnico-embalagens-rpc\\_v1-1.pdf](https://www.correios.com.br/enviar/encomendas/arquivo/nacional/guia-tecnico-embalagens-rpc_v1-1.pdf). Acesso em: 30 mar. 2022.

LIMA, ADRIANA. CROSS DOCKING: COMO A MODALIDADE ESTÁ SENDO UTILIZADA PARA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE E LOGÍSTICA SITUADA NO MUNICÍPIO DE. **Faculdade de Administração do Ceará**, Fortaleza, CE, p. 1-59, 1 jan. 2014. Disponível em: <https://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/CROSS%20DOCKING%20COMO%20A%20MODALIDADE%20ESTA%20SENDO%20UTILIZADA%20PARA%20OTIMIZACAO%20DOS%20RESULTADOS%20EM%20UMA%20EMPRESA.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2022.

SAITO, Celisa; MONTEIRO, Rogério; GOMES, Cláudio. ÚLTIMA MILHA: UM GRANDE DESAFIO NA LOGÍSTICA DAS VENDAS VIA INTERNET. **Faculdade de Tecnologia da Zona Leste**, São Paulo, p. 1-1, 16 mar. 2022. Disponível em: <http://bt.fatecsp.br/system/articles/370/original/arq52.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2022.

SALUM, Fabian; PEREIRA, Dalila. The Last Mile: A nova aposta do varejo para se reinventar. **FDC**, Practical Community in Business Model, p. 1-22, 1 nov. 2018. Disponível em: [https://wwwfdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/2018\\_Relat%C3%B3rio%20de%20estudo%20Varejo%20de%20Supermercados%20e%20Last%20Mile.pdf](https://wwwfdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/Materiais/2018_Relat%C3%B3rio%20de%20estudo%20Varejo%20de%20Supermercados%20e%20Last%20Mile.pdf). Acesso em: 16 mar. 2022.

**SÃO PAULO LIDERA O RANKING DE MICROEMPREendedores FORMALIZADOS.** [S. l.]: Prodam, 26 ago. 2021. Disponível em: <https://portal.prodam.sp.gov.br/noticia/sao-paulo-lidera-o-ranking-de-microempreendedores-formalizados/#:~:text=S%C3%A3o%20Paulo%20lidera%20o%20ranking%20de%20microempreendedores%20formalizados,-26%2F08%2F2021&text=Com%20mais%20de%201%20milh%C3%A3o,significativamente%20o%20n%C3%BAmero%20de%20microempreendedores>. Acesso em: 16 mar. 2022.

TUMELERO, Naína. **Pesquisa descritiva:** conceito, características e aplicação. Mettzer, 19 jan. 2018. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/pesquisa-descritiva/>. Acesso em: 11 mar. 2022.

TURBAN, Efraim; KING, David. Visão geral do comércio eletrônico. In: \_\_\_\_\_. **Comércio eletrônico:** estratégia e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. cap. 1, p. 331; 310

**UMA BREVE definição sobre o comércio online:** Transações pela rede visam prioritariamente cortar gastos. Mas é preciso sempre manter a segurança, a qualidade dos produtos e processos e a inovação.. SEBRAE, 13 dez. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/Portals/sebrae/artigos/uma-breve-definicao-sobre-o-comercio-online,08cfa5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD#:~:text=Conceitos%20b%C3%A1sicos%20de%20com%C3%A9rcio%20eletr%C3%B3nico%20que,estrat%C3%A9gia%20estabelecida%20pelo%20e-commerce>. Acesso em: 8 mar. 2022.

VENDA pela internet cresce 39% em SP, mas representa só 5% do varejo: Faturamento real, com o desconto da inflação, é estimado em R\$ 43,3 bilhões em 2021. São Paulo: Folha de São Paulo, 10 dez. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/12/venda-pela-internet-cresce-39-em-sp-mas-representa-so-5-do-varejo.shtml>. Acesso em: 16 mar. 2022.

"O conteúdo expresso no trabalho é de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."