



## **ELEMENTOS DE SUCESSO DO VAREJO B2C**

**Leonardo Batista Rosa (UESC)**

makumbaum@hotmail.com

**Murilo Oliveira de Lima (UESC)**

muriloolima@hotmail.com

**Felipe José dos Santos Souza (UESC)**

felipesouz@gmail.com

**Luiz Fellipe Silva Dos Santos (UESC)**

luiz\_elnegro18@hotmail.com

### **Resumo**

*O faturamento com o Business-to-Consumer de 2007, foi maior que 6 bilhões de dólares. Mais de 50% desse valor está na mão de somente 3 empresas: Americanas, Submarino e Gol. O objetivo deste trabalho é exibir as principais características que levaram o Submarino à liderança do varejo B2C. Os resultados mostram que a automação, a integração com operadores logísticos, o atendimento diferenciado ao consumidor, a penetração em serviços diversificados e a estratégia Cauda Longa, foram elementos decisivos para que a empresa se tornasse sinônimo de comércio eletrônico no Brasil.*

### **Abstract**

*The invoice with the Business-to-Consumer, was greater than 6 billion dollars in 2007. More than 50% of this value was in the hands of only 3 companies: Americanas, Submarino and Gol. The intent of this paper is to show the main characteristics that had driven Submarino to the leadership in B2C retail. The results show that the automation, integration with logistic operators, consumers' differentiated attendance, penetration in diverse services and the Long Tail strategy had been decisive elements for the company to become e-Commerce synonymous in Brazil.*

*Palavras-chaves: e-Commerce, B2C, retail, Submarino*

## 1. Introdução

Ao final da década de 90, a internet passava por um momento de grande euforia com as ações das empresas virtuais. O negócio era tão próspero que foi criada uma nova bolsa de valores especialmente para o ramo: a NASDAQ. As ações estavam tão cotadas que a nova bolsa, em um ano, obteve alta de 80% contra 22% da *Dow Jones*.

Os papéis atingiram patamares extraordinários. Porém, não apresentavam grande valor com relação à geração de lucro das empresas. A valorização se devia ao futuro potencial do setor. No Brasil, devido ao otimismo do mercado e às especulações de se repetir o que acontecera nos Estados Unidos, algumas ações chegaram a apresentar valorizações de 300% em um único mês.

Com a entrada do novo século, ocorre então o *Estouro da Bolha* – a NASDAQ apresenta um péssimo resultado. As ações de algumas empresas chegaram a se desvalorizar mais de 90%. Estima-se que o prejuízo chegou ao patamar dos trilhões de dólares (GLOBAL, 2001).

O *Business-to-Consumer* (B2C) refere-se à realização de negócios, via internet, entre empresas e consumidores finais. Várias firmas que atuavam apenas no comércio tradicional, investiram no *e-Commerce* e contribuíram para fortalecer o *Business-to-Business* (B2B) – modalidade idêntica ao B2C, porém entre organizações.

No início do comércio eletrônico, as empresas que atuavam no *Business-to-Consumer* tiveram maior destaque. Dentre elas pode-se citar o caso da *Amazon* e *Submarino*. Contudo, o maior volume de recursos financeiros, assim como os impactos de maior importância estão no *Business-to-Business*. Segundo a *Fundação Getúlio Vargas*, em 2006, o total de transações B2B foi de 86 bilhões de dólares. O mesmo para o B2C foi de apenas 27 bilhões. É possível constatar o fato ao observar o grande número de empresas tradicionais – como *Fiat*, *Ford* e *Natura* – que aliam o lado tradicional ao virtual. As firmas que atuam simultaneamente no B2B e B2C, passaram a serem chamadas de empresas *click and mortar*.

Apesar do grande sucesso de muitas empresas B2C, esse mercado é bastante concorrido. Atualmente, a internet voltou ao seu auge. Através do *e-Commerce* as companhias estão voltando a se aventurar no ramo. O *Submarino* é um varejista B2C pioneiro no ramo. Sobreviveu ao *Estouro da Bolha* e persistiu no mercado com o objetivo de se tornar a *Amazon*

brasileira. Este trabalho mostra alguns dos principais motivos que fizeram deste varejista virtual, sinônimo de comércio eletrônico no Brasil. Entre as características de sucesso estão sua estratégia Cauda Longa, seu sistema de atendimento diferenciado e a penetração no ramo de serviços. A metodologia adotada é constituída de visitas às empresas e entrevistas com ex-diretores e funcionários do *Submarino*.

## 2. *Submarino*

Uma das organizações que mais se destacam no B2C é o *Submarino*, líder do varejo *online* no Brasil – com faturamento anual de aproximadamente 600 milhões de reais. A companhia é, acima de tudo, uma empresa de logística. Diariamente, o *Submarino* processa cerca de 15 mil pedidos. Apesar desse grande volume, o método de trabalho criado pela empresa possibilita que, aproximadamente, 90% desses pedidos sejam entregues no prazo máximo de um dia para encomendas realizadas na região metropolitana de São Paulo.

O sucesso do negócio está ancorado na ousadia de três jovens que largaram suas carreiras em grandes empresas para se aventurar na internet – avaliada pelo mercado em mais de 500 milhões de dólares. Em junho de 1996, Antonio Bonchristiano (presidente), Marcelo Ballona (diretor de *marketing*) e Flávio Jansen (diretor de tecnologia) criaram a empresa *TBL S.A.* Os três sócios conseguiram reunir 600 mil dólares e mais 2 milhões bancados pela *GP Investimentos*, *Banco Santander* e da *JP Morgan*. Como parte do investimento inicial, compraram uma das primeiras e maiores livrarias virtuais da época – a *Booknet*. Adquiriram assim, uma carteira de 50 mil clientes cadastrados e a experiência de trabalho de quatro anos no ramo (GLOBAL, 2001). De julho a outubro, numa pequena sala cedida pela *GP*, uma equipe de nove pessoas preparou o lançamento do *site*. Foram três meses de muito trabalho – em média 17 horas por dia, inclusive aos sábados e domingos.

O investimento de aproximadamente 12 milhões de dólares, baseado em colaboradores externos, ajudou a concretizar o negócio em um curto espaço de tempo. O processo de criação do *Submarino* não durou mais do que cinco meses. Todo *Back Office* – armazenagem, *picking* e *packing* – no primeiro ano foram disponibilizados pela *Total Express*.

A campanha publicitária de lançamento custou aproximadamente 8 milhões de reais e envolveu *outdoors*, mídia impressa e eletrônica. Suas operações iniciaram com três categorias de produtos: livros, CD's e brinquedos. Na época, contavam apenas com oito fornecedores de

CD's, cinco de brinquedos, cerca de trezentas editoras e cinco atacadistas de livros.

Todos esses fatores contribuíram para que, em 3 de novembro de 1999, o *Submarino* fosse lançado em São Paulo, tornando-se o maior *site* de vendas de livros, discos e brinquedos nas nações de língua portuguesa e espanhola. Obteve um faturamento superior a um milhão de reais logo em seu primeiro mês de vendas, conquistando 500 mil clientes em seis meses só no Brasil. Havia uma oportunidade muito interessante no comércio eletrônico porque era uma maneira de criar uma empresa vendendo para o Brasil inteiro de um ponto único e com um custo melhor em relação ao varejo tradicional por não possuir lojas físicas – relembra Jansen.

Em 2003 o *site* já disponibilizava cerca de 700 mil produtos diferentes, divididos em 17 categorias. Possuía mais de um milhão de clientes atendidos e gerava um faturamento de 211,6 milhões de reais. Em 2004, a empresa completou cinco anos, tornando-se o único grande varejista nacional a não possuir lojas físicas. Contudo, a única coisa virtual que a companhia possuía era o método de venda, pois contava com cerca de 450 funcionários trabalhando em um depósito de 15 mil m<sup>2</sup> quadrados em Barra Funda, São Paulo. Seu estoque equivalia a 35 dias de faturamento. O segredo do equilíbrio financeiro, segundo Jansen, foi criar uma operação *online* que não seria reinventada a todo minuto.

Dois anos depois, no entanto, a firma tinha que se recapitalizar. “Levantamos dinheiro, mas consumimos dinheiro e chegamos ao ponto em que crescer usando dinheiro próprio era arriscado”, avalia o diretor de tecnologia, que abriu capital na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) em 2005. Pelo IPO (*Initial Public Offer*), o *Submarino* não só traria segurança para financiar suas próximas missões, mas recompensaria seus investidores iniciais. No primeiro dia de negociação na Bovespa, as ações fecharam com o mesmo preço de lançamento – 21,62 reais. Em 16 de novembro de 2006, cada ação da empresa estava avaliada em 48,69 reais.

Com a capitalização, a empresa conseguiu, por exemplo, transferir seu centro de distribuição do bairro da Barra Funda, em São Paulo, para Osasco, em março de 2005. O novo local também se tornou sede da empresa e conta com o dobro de funcionários. Já tivemos situações em que as pessoas se assustavam olhando nosso depósito e imaginavam que eram cinco pessoas em uma sala – conta Jansen.

### 3. B2W

Em novembro de 2006, o *Submarino* anunciou sua fusão com as *Americanas.com*, criando uma companhia líder absoluta no segmento brasileiro de vendas *online*. A *B2W Companhia Global do Varejo* foi aprovada em Assembléia Geral Extraordinária (AGE) no dia 13 de Dezembro de 2006.

O produto da fusão: atuação múltipla. As *Americanas* é dona do canal de televisão e *e-Commerce*, *Shoptime*. Por sua vez, o *Submarino* agrega os serviços de vendas do *Ingresso.com* e da *TravelWeb*. Sendo assim, a *B2W* atua no comércio eletrônico de bens de consumo, ingressos, viagens e também possui um canal de TV para divulgar seus produtos. Ou seja, disponibilizará produtos por vários meios. Uma verdadeira potência.

As *Americanas.com* surgiu como a operação virtual de uma loja física muito conhecida no mundo real. O *Submarino* já nasceu virtual. Tudo isso aconteceu em 1999, época da primeira grande onda da internet. Ambas enfrentaram o estouro da bolha em 2000 e discutiram pela primeira vez a possibilidade de juntar operações. Passada a crise, cada empresa cresceu individualmente de forma consistente. Hoje, os dois maiores *players* do mercado brasileiro se fundiram em uma só empresa, que faturou cerca de 2 bilhões de reais em 2007.

Atualmente a *Submarino* e *Americanas* dividem a liderança na mente dos entrevistados. Quando se trata de loja *online*, o *Submarino* vem em primeiro lugar à cabeça de 17% dos participantes. As *Americanas* obtém 16% de menções como marca mais lembrada. O *Mercado Livre* fica em terceiro lugar e as demais marcas mencionadas atingem cerca de 1% cada.

### 4. Estratégia Cauda Longa

A Cauda Longa é uma tese econômica concebida por Chris Anderson, editor chefe da revista *Wired*, a partir de observações. Analisando toda a cadeia de valor do ambiente digital, Anderson escreveu um artigo em 2004 e, dois anos depois, um livro, sobre esse novo conceito de negócios gerado a partir da distribuição do conteúdo digital e da ligação que existe entre a oferta e demanda na internet.

Uma grande rede de lojas físicas possui diversas despesas: muitos funcionários,

comissão para vendedores, contas de água, luz, telefone, limpeza, manutenção, aluguel, etc. O total das despesas, dividido pelo espaço físico dos estabelecimentos, gera o que se chama custo de prateleira. Ou seja, o quanto cada produto em exposição gera de despesas. Para cobrir esse custo, o natural é oferecer apenas produtos que vendam muito – *hits*. Em uma livraria, por exemplo, é de se esperar que os destaques sejam os *best-sellers*. Livros que vendem pouco não justificam seu espaço nas prateleiras ou estoque. No mundo físico, portanto, a diversidade de produtos é limitada.

Na internet, porém, esse quadro muda completamente. Os custos para o *Submarino* comercializar o sucesso *O Código da Vinci* e o pouco conhecido *Até o Dia em que o Cão Morreu* são os mesmos: praticamente zero. Basta realizar o cadastro do produto e mesmo que ele se encontre apenas no estoque da editora, o *site* irá encarregar-se de apresentá-lo junto ao badalado romance sobre Leonardo da Vinci. E assim será com todos os produtos à venda, mesmo que ele atenda apenas um pequeno nicho de leitores. O resultado disso: pela internet podem-se oferecer milhares de produtos que nas lojas físicas são deixados de lado por conta do custo de prateleira. Chris Anderson (2006) chega a comentar que na internet a prateleira é infinita.

Quando os problemas de espaço não existem e os gargalos de distribuição são cada vez mais raros, produtos e serviços segmentados podem ser economicamente tão atrativos quanto os produtos voltados para a massa. A consequência é a diversificação e menor concentração do mercado. É neste ponto que entra a Cauda Longa. Anderson (2004) baseou-se, no trabalho de Brynjolfsson, Hu e Smith (2003), onde são calculados os excedentes gerados em função da variedade de produtos vendidos na *Amazon*. Resultado: o somatório dos lucros provenientes dos produtos pouco comercializados é cerca de sete a dez vezes maior que o mesmo causado pelos *hits*. A competição de custo entre as empresas reduz a margem de contribuição dos *hits*. Por causa da capacidade de catalogar, recomendar e disponibilizar um número de livros bem superior ao das livrarias físicas, a *Amazon* comercializa aproximadamente 57% dos livros na cauda da curva – definidos como aqueles títulos depois dos 100 mil mais vendidos (BRYNJOLFSSON *et. al.*, 2007). A Figura 1 ilustra esse fato.

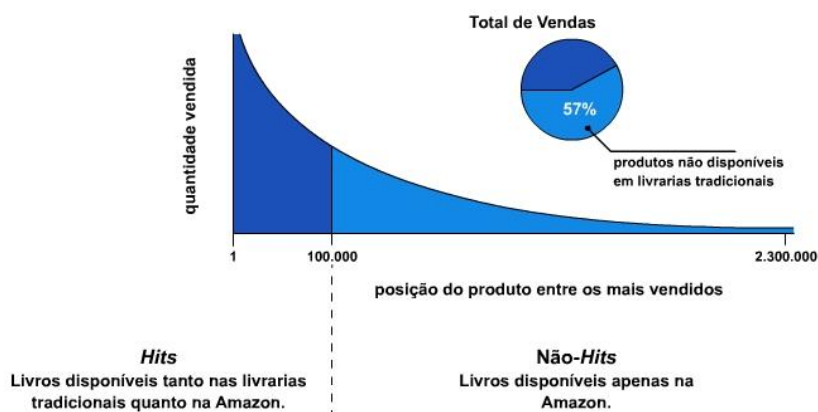


Figura 1 – Cauda Longa observada na Amazon

Ao ter acesso a números de outros grandes sites de comércio eletrônico, como *Rhapsody* e *Netflix*, Chris Anderson percebeu que estes milhares de produtos vendidos apenas na internet, de fato, vendem muito pouco: apenas algumas unidades por semestre e, dependendo do produto, uma ou duas vendas por ano. A grande surpresa, entretanto, foi constatar que a soma das vendas de todos estes milhares de produtos, que individualmente são inexpressivas, chega a representar, em alguns casos, até 50% do faturamento nessas empresas. Esta constatação tem repercutido em todos os negócios desde o surgimento do comércio eletrônico: quanto maior a diversidade de produtos oferecidos na internet, mais os consumidores se afastam dos campeões de vendas e tendem a explorar os desconhecidos. O fenômeno da Cauda Longa trouxe à tona o mercado de nicho, cujo potencial fora ignorado até então devido ao custo de prateleira das lojas físicas.

O *eBay*, site de leilões de produtos usados e de vendas para pequenos comerciantes, explora praticamente todos os conceitos da Cauda Longa. A empresa construiu um negócio que fatura 5 milhões de dólares por funcionário. É um modelo de auto-serviço, tanto para os vendedores como para os compradores. Mais de 700 mil americanos declaram que o *eBay* é a sua principal fonte de renda.

Os empresários do *Submarino* explicam que varejistas de comércio eletrônico possuem diversas vantagens competitivas em relação ao modelo tradicional no Brasil. Dentre elas, a capacidade de atingir e atender um grupo de clientes amplo e geograficamente disperso com eficiência, menores custos de gerenciamento e manutenção do site na internet – comparados aos custos de manutenção de lojas físicas. Como diferencial, há ainda o potencial para interação personalizada com o cliente. Segundo eles, varejistas do comércio eletrônico

podem coletar rapidamente dados demográficos sobre o comportamento de compra, para responder às mudanças de hábitos e preferências dos consumidores – ajustando eficientemente a seleção de produtos, conteúdo editorial, interfaces de compra, preço e apresentação visual.

Apesar dos apelos da Cauda Longa, os *hits* continuam e continuarão a exercer uma grande influência. Uma aposta radical na Cauda Longa pode resultar em fracasso, pois os usuários não saberão por onde começar. Ao se apostar apenas em *hits*, pode-se frustrar a expectativa dos usuários por produtos de nicho. Controlar a diversidade é fundamental. A abundância de variedades é interessante até certo ponto, quando passa a ser sufocante. É importante oferecer aos clientes abundância de escolhas, mas também ajudá-los a pesquisar. A tecnologia permite criar pós-filtros eficientes para ajudar os clientes nesta pesquisa. É por isso que o *Submarino* oferece uma variedade abrangente de produtos e qualidade no atendimento ao cliente.

Para abocanhar ainda mais essa cauda, a fusão do *Submarino* com as *Americanas.com*, confirma o interesse das empresas e o potencial do comércio eletrônico. No acordo de fusão, as operações das lojas físicas das *Americanas* ficaram de fora do negócio. Desta forma a empresa criada consegue tirar total vantagem da Cauda Longa.

## 5. Automação e Integração com Operadores logísticos

Com a capitalização, o *Submarino* conseguiu transferir seu centro de distribuição do bairro Barra Funda, em São Paulo, para Osasco. A empresa adiou a mudança para o novo depósito até o último minuto, mas já possuía duas vezes o tamanho do estoque operacional do primeiro local.

Em 2006, o varejista entregou mais de 3,6 milhões de produtos, contra 856 mil do ano anterior. O novo centro de distribuição é 80% automatizado – Figura 2. Localizado estrategicamente, conta com mais de 10 km de prateleiras. Tem capacidade para armazenar 800 mil produtos. Segundo Armando Marchesan Neto, diretor de Operações e Logística da companhia, o local possui capacidade instalada para processar cerca de 5.200 itens por hora. São 35 mil m<sup>2</sup>, onde se encontram cerca de mil funcionários.



**Figura 2** – Imagens do centro de distribuição do *Submarino* em Osasco (SP)

Fonte: Jornal Log Web (2006)

O investimento em automação custou cerca de 4 milhões de reais. Segundo Marchesan, o objetivo é aumentar a velocidade de separação e, conseqüentemente, a produtividade. A implantação do sistema fornece a capacidade logística necessária para apoiar o crescimento das vendas, além de aumentar a eficiência operacional e garantir a mesma qualidade em serviços aos clientes – continua ele.

Quando um produto chega ao centro de distribuição, o funcionário deve executar duas tarefas. Primeiro ele recebe e confere a nota do produto, averiguando se há conformidade na ordem de compra. Em seguida, examina a estrutura física e estética do artigo. Havendo não-conformidade, esta é tratada diretamente com o fornecedor. Na segunda etapa do processo, é realizada a checagem de cadastro do produto, onde é verificado se o produto está efetivamente cadastrado no *site*, no sistema *Oracle* e WMS (*Warehouse Management System*).

Em Osasco, o *picking* não é realizado pedido a pedido. Todos os itens que compõem as diversas ordens são separados em lotes. Este procedimento otimiza o processo. Não é necessário ir várias vezes a uma mesma posição de estoque. A equipe de separação vai apenas num único momento para retirar toda a quantidade necessária para um conjunto de entregas. Em seguida, os produtos são colocados em um conjunto de esteiras, onde uma máquina classificadora de alta velocidade agrupa automaticamente os produtos diferentes de uma mesma ordem. Após consolidado, o pedido será encaminhado para a área de empacotamento e enviado aos parceiros de entrega. Todos os produtos são cuidadosamente embalados e protegidos. O *Submarino* utiliza nove tamanhos de embalagens, que incluem a opção de pacote para presente ou cartão especial para escrever uma mensagem.

O sistema ainda opera com pesagem e cubagem dinâmica, ou seja, mede as dimensões da caixa e também considera o seu peso. Com base em uma tabela de decisão – em função das dimensões da caixa, peso e destino da entrega – o transportador é escolhido. Ou seja, o

sistema automaticamente determina o operador logístico que irá entregar o pedido. Entre seus principais parceiros estão os *Correios* e *DHL*. A Figura 3 ilustra o processo logístico do *Submarino*.

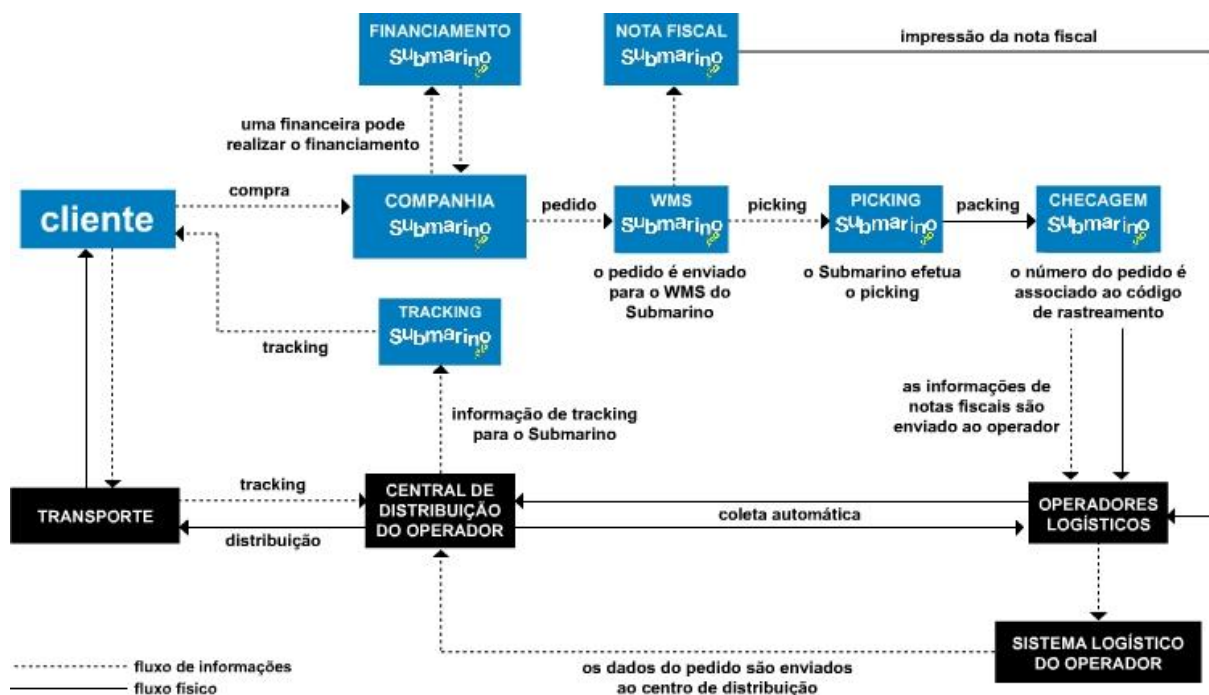


Figura 3 – Esquema do processo logístico no *Submarino*

## 5.1 ECT: capilaridade e baixo custo

O grande parceiro do *Submarino* são os *Correios*. Éverton Cabral Machado, vice-diretor comercial da estatal, afirma que a grande vantagem dos *Correios* é a capilaridade: seus serviços chegam a todos os 5.561 municípios brasileiros (VEJA, 2008).

A ECT (Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos) atua no transporte de cartas, passando por encomendas, mala-direta, exportações e internet. Cada vez mais se consolida como um eficiente operador logístico. Ela também oferece serviço diferenciado de logística integrada, por meios de contratos com modelagem comercial, consultoria e gerenciamento completo do processo de distribuição do produto. O *Submarino* usa, de forma prioritária, os *Correios* para entregas de até 5 kg.

Esse foco nos negócios permitiu aos *Correios* a entrada em novos nichos de mercado, apagando o pressuposto fim de seus serviços devido ao progresso das telecomunicações. Com boa estrutura logística, capilaridade, baixos custos operacionais e experiência na prestação de

serviços postais, a *ECT* detém quase que o monopólio dos serviços de entrega com alta qualidade. Conta ainda com o agravante de que seus carros e caminhões não são vistoriados pela Polícia Rodoviária Federal e Estadual. Ou seja, suas mercadorias podem ser enviadas sem a emissão de nota fiscal – fato exposto pelas empresas concorrentes. Costard, presidente do Sindicato Nacional das Empresas de Encomendas Expressas (SINEEX) e da transportadora *Speed Cargo*, afirma que os *Correios* detêm o principal programa no segmento do país (CRISTOFILI, 2005). O *Sedex*, *Sedex 10* e agora o *e-Sedex*, dão aos *Correios* a liderança do mercado de entregas, com cerca de 50% do total.

O *e-Sedex*, serviço criado em 2000 especificamente para atender o mercado de comércio eletrônico, entregou cerca de 5 milhões de encomendas em 2004 – mais da metade dos 6 milhões de pedidos realizados pelo setor. Em 2003, foram 3,5 milhões. Em novembro de 2004, os *Correios* lançaram o serviço *Sedex Mundi*, destinado a realizar entregas para lojas virtuais em outras cidades do mundo. O *Submarino* foi um dos primeiros clientes do serviço.

A empresa conta com mais de 100 mil funcionários, possui agências em todos os municípios e uma rede com mais de 12 mil unidades de atendimento. É dona de 26 mil caixas de coleta e 800 centros de operações espalhados por todas as regiões do Brasil. Possui 31 aeronaves e mais de 14 mil veículos, onde 90% são da própria companhia.

Em 2007, foram entregues pelos *Correios*, 140 milhões de pacotes e 8 bilhões de objetos em geral. O envio de mala-direta aumentou 17% frente ao ano anterior. As encomendas transportadas aumentaram 10% em igual período. Atualmente, a estatal apresenta mais de 10 milhões de clientes por semana e atende mais de 48 mil empresas. São mais de 790 milhões de objetos transportados por mês – o equivalente a mais de 3.500 toneladas por dia. A *ECT* garante que 99,5% das entregas são realizadas dentro do prazo (SOBRAL, 2005).

O *e-Sedex* foi criado pelos correios para concorrer com outros operadores logísticos do *e-Commerce*. É um serviço expresso para o envio de mercadorias utilizado por companhias, como o *Submarino*, que vendem produtos na internet. Com tratamento prioritário e entrega a domicílio com limite de 30 kg, pode ser utilizado por pessoas jurídicas com atuação no comércio eletrônico por meio de contrato.

Entre as vantagens do serviço, há a coleta de objetos sem custo adicional e realizada nos próprios Centros de Distribuição do *Submarino* ou nas instalações de seus fornecedores. Os horários de recolhimento são diferenciados de acordo com as modalidades de postagem. Pelo Sistema de Rastreamento de Objetos (SRO), é possível acompanhar a entrega pela

internet, no próprio *site* do varejista.

## 5.2 DHL: referência em entregas internacionais

Para entregas fora do Brasil, o *Submarino* utiliza os serviços da *DHL* – empresa líder em transporte expresso aéreo internacional. A firma oferece uma gama completa de soluções customizadas, cobrindo desde o envio de documentos até o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Em 2006, a *DHL*, propriedade da *Deutsche Post World Net*, faturou 60,5 bilhões de euros. No ano de 2008 pretende crescer pelo menos 10% só no Brasil. A companhia utiliza a bandeira *Express*, para abocanhar uma fatia do mercado doméstico de cargas expressas dominado até então pelos *Correios* (REVISTA, 2008).

Taís Marca, vice-presidente comercial da *DHL* no Brasil, afirma que a companhia elabora uma espécie de tabela de preços para cada cliente. São cerca de 6.100 entregas mensais de produtos comprados pela internet (VEJA, 2008). Todas são transportadas de avião e chegam ao destino um dia após a compra na maioria das capitais brasileiras. Além disso, a companhia faz entregas em praticamente todo o mundo – são, precisamente, 665 mil localidades. A *Amazon* também recorre à *DHL* para encomendas internacionais.

É claro que toda essa agilidade e cobertura têm preço. O custo médio do frete na *DHL*, para entregas dentro de São Paulo, varia entre 12 a 20 reais, para encomendas de até 1 Kg. Esse é o peso mínimo estipulado pela empresa para o cálculo do frete. Por isso, o *Submarino* utiliza seus serviços principalmente para transportar produtos de maior valor agregado – aparelhos eletrônicos e *notebooks*, por exemplo – ou que exijam cuidados especiais, como flores.

A *DHL Express* conta com cerca de 700 funcionários, 19 *DHL Express Centers* e uma frota com mais de 200 veículos. Toda infra-estrutura, é designada a oferecer soluções de entrega porta a porta, em pacotes de até 70 Kg, com o suporte da rede global (REVISTA, 2008).

## 6. Diversidade de Serviços

Um dos grandes desafios do *Submarino* é vencer a insegurança do consumidor ao

fornecer os dados de cartão de crédito. Essa percepção, que não é conectada à realidade, existe porque a internet ainda é uma experiência nova. O índice de fraude em uma loja *online* é menor do que 0,01%. No varejo físico o índice está em torno de 0,5%. A insegurança é o principal motivo para que o consumidor não compre *online* até que o *e-Commerce* deixe de ser novidade.

Outra barreira para atrair novos consumidores das classes C e D é o financiamento. Para suprir esta carência, o *Submarino* optou por uma parceria. Em fevereiro de 2006, firmou uma *joint-venture* de 20 anos com a *Cetelem Brasil* – subsidiária do grupo europeu *BNP Paribas*, especializada em financiamento para o mercado de consumo e detentora da bandeira *Aura* de cartões de crédito. Em setembro do mesmo ano, a aliança resultou no lançamento do cartão de crédito *Submarino Aura*, oferecendo limite separado para compras *online*, parcelamento em até 24 vezes, com juros de 1,99% ao mês, e um programa de fidelidade chamado "Léguas Submarinas". No terceiro trimestre de 2006, a *Submarino Finance* movimentou 1,3 milhão de reais.

Além de ampliar o leque de produtos, o *Submarino* foi às compras em segmentos onde o consumidor *online* está cada vez mais presente: viagens e vendas de ingressos. Em novembro de 2005, o site *Ingresso.com* foi adquirido por 8,8 milhões de reais. No mesmo mês, o *Submarino* arrematou, por 2,2 milhões de reais, o portal de viagens *TravelWeb*.

A compra da *TravelWeb* deu origem ao *Submarino Viagens*, que atua como uma agência de viagens *online*. A idéia era preencher o espaço deixado por empresas como *Gol* e *TAM*, que comercializam somente as passagens aéreas – explica Jansen. No terceiro trimestre de 2006, o total de pacotes vendidos no *Submarino* foi de 10,4 milhões de reais.

## 6.1 *Submarino Viagens*

Segundo a *Forrester Research*, o mercado brasileiro de viagens é estimado em aproximadamente 25 bilhões de reais, porém a participação de reservas e vendas pela internet ainda é pequena. Nos EUA as vendas *online* de passagens representam 25% do total comercializado.

As vendas de pacotes e passagens aéreas pela internet no Brasil tendem a crescer nos próximos anos devido à flexibilidade e praticidade que os usuários têm para escolher a melhor oferta. A *Forrester Research* calcula que o turismo pela internet irá movimentar 10 bilhões de

reais até 2010, o que representará 22% do mercado total até lá. Foi pensando nisso que, no final de 2005, o *Submarino* comprou, por 2,2 milhões de reais, a *Travelweb* – empresa aliada à *Rumbo* que atua no segmento de turismo na Europa e América Latina. A *Travelweb* é uma agência *online* que oferece passagens aéreas, estadias em hotéis e locação de automóveis. Essa aquisição deu origem à *Submarino Viagens*.

Segundo Flávio Jansen, na época da compra a aquisição era pequena, porém fazia parte de um amplo planejamento para o segmento de viagens. A equipe da *Travelweb* continuou sob o comando de Luciano Barreto, presidente da agência. Após comprar a agência *online* de viagens o *Submarino* decidiu estruturar sua própria operadora de pacotes turísticos e Luciano ficou responsável pela estratégia de viagens de toda companhia. Segundo Martin Escobari, diretor financeiro, no terceiro trimestre de 2006 as vendas de pacotes de viagem somavam 10,4 milhões de reais – o que representava 5% do faturamento total da empresa. Em 2008, a *Submarino Viagens*, fechou contrato com a *Travel Explorer* para implantar o *HotelSuite* – ferramenta de consulta e reservas via internet com mais de 100 mil hotéis espalhados por vários países.

Em 2006, o *Submarino Viagens* contratou um time comercial com grande experiência em viagens e estruturou-se como uma operadora de turismo, permitindo elevar os níveis de comissões e criar seus próprios pacotes.

## 6.2 *Ingresso.com*

Anos atrás, uma pessoa prevenida, que chega à bilheteria do cinema uma hora antes da sessão, raramente encontraria um aviso de lotação esgotada. Antes rara, esta cena está se tornando comum. Com as facilidades da compra pela internet, o perfil de comportamento do público mudou completamente nos últimos anos. Mesmo num sábado à noite, todos chegam em cima da hora, com ingressos já comprados. Não tem multidão nem correria como antigamente — revela Luiz Gonzaga de Luca, diretor de relações institucionais do Grupo Severiano Ribeiro, dono do *Kinoplex*. Em São Paulo, 28 de novembro de 2005, a estréia de *Harry Potter e o Cálice de Fogo*, bateu recorde de venda de ingressos via internet. De acordo com números do *site Ingresso.com*, só para o final de semana de estréia foram vendidos 30 mil entradas para o filme.

Enquanto o volume geral de pedidos *online* teve acréscimo de 37,84%, os negócios no

segmento de ingressos para cinemas, teatros, shows e jogos de futebol saltaram 78% no mesmo período, segundo dados da consultoria *e-bit*. Em 2007, o número de ingressos vendidos *online* chegou a 108 mil, contra 61 mil em 2006. O desempenho foi melhor que o verificado entre 2005 e 2006, quando as vendas saltaram 72%, de 35 mil para 61 mil.

O *Submarino* adquiriu em 2006 a totalidade das ações e os direitos de propriedade intelectual relacionados aos *softwares* utilizados pela *Ingresso.com* para a prestação de serviços. O anúncio da aquisição foi feito em outubro de 2005 por R\$ 8,8 milhões.

A *Ingresso.com* foi criada em 1995 pela *Interatum Informática* – empresa especializada na automação de bilheterias de cinema. A empresa oferece tecnologia e serviços de compra, via internet, de ingressos para *shows*, teatros, futebol, parques, eventos e cinemas. Com a compra, o *Submarino* passou a administrar também cerca de 600 pontos de venda informatizados desenvolvidos pela *Interatum* no País. O *Submarino* contava com 1,2 milhões de pessoas em sua base de clientes e adicionou, com a compra, os 131 mil usuários do *Ingresso.com*.

Durante o ano de 2006 foram contabilizados pouco mais de 1 milhão de ingressos vendidos, acarretando em faturamento bruto de R\$ 5,2 milhões. Atualmente a *Ingresso.com* é a maior vendedora de ingressos *online* de cinema no Brasil. Hoje, seus clientes podem escolher pela internet seus assentos individuais para determinadas salas de cinemas, além de obter a entrega digital do ingresso para algumas operadoras de celular.

A companhia possui ainda postos avançados. Ela atende nos postos *BR* e *Shell*, na *Modern Sound* e nas *Lojas Americanas*. No caso dos postos de gasolina, a taxa de conveniência é a mesma de quando se compra pela internet. André Damaso, gerente do *BR Bougainville* – Rio de Janeiro, explica que divide o lucro da taxa com os *sites*. Para o posto, é bom porque aumenta o movimento. Quem procura ingressos sempre bebe ou come algo – afirma ele.

### 6.3 *Submarino Finance*

Vencer a insegurança do consumidor ao digitar seu número de cartão de crédito em uma página *online* é um dos grandes desafios do *Submarino* e de todo o setor. Embora invista continuamente em ferramentas de segurança *online* e em qualidade de serviços, na opinião de Jansen, o comércio eletrônico deve se transformar em hábito para quebrar a barreira da

insegurança. Pedro Guasti, diretor da *e-bit*, empresa de pesquisa e informação sobre comércio na internet, afirma que o cartão de crédito responde por 75% de todas as compras no ambiente eletrônico. O motivo: nesse novo meio de comunicação, o cliente não pode pagar com cheque ou dinheiro vivo – continua ele. Mesmo serviços de pagamento *online* como o americano PayPal não existiriam sem os cartões. A *B2W* e *Amazon* só puderam nascer e prosperar graças aos cartões de crédito.

Outra barreira para o avanço do *e-Commerce* é o financiamento. Em um ambiente onde o perfil de consumo ainda se restringe às classes A e B, a estratégia do *Submarino* é abrir o crédito para atrair novos consumidores também nas classes C e D, onde muitos estão comprando o primeiro microcomputador. Na realidade, este tipo de consumidor não tem o cartão ou o crédito como opção para não comprar à vista. A maneira de resolver isso é passar a oferecer o financiamento pela internet, observa Jansen.

Para tomar a dianteira dos negócios, no ano de 2006, a empresa firmou uma *joint-venture* de 20 anos com a *Cetelem*. Nascia o *Submarino Finance*, que tinha como objetivo, ofertar soluções de crédito inovadoras para seus consumidores. Uma delas é a criação do cartão de crédito *Submarino Aura*.

É possível com o cartão *Submarino Aura* fazer saques em qualquer um dos 28.000 caixas do *Banco 24 Horas* e solicitar um depósito em dinheiro diretamente para sua conta corrente, com taxa promocional, pelo *Home-Banking* ou Atendimento *Submarino*.

Outra vantagem exclusiva é o *Super-Limite*. Com o cartão *Aura* é oferecido crédito extra no valor de 3 vezes o limite do cartão, para compras parceladas com e sem juros, no *Submarino* ou em estabelecimentos credenciados à rede *Aura* em até 40 dias sem juros. Após a data de vencimento da fatura do cartão, qualquer valor não liquidado entre o pagamento mínimo e total, automaticamente é financiado. (SUBMARINO<sup>1</sup>, 2008).

## **7. Atendimento ao Cliente: *Contact Center* e *Direct Talk***

Na era das telecomunicações e da Tecnologia da Informação (TI), a maior consequência da globalização é a competição entre empresas. Para o *Submarino*, o atendimento ao cliente passa a ser considerado vantagem competitiva. Segundo Farhoomand *et. al.* (2002), todo produto – bem ou serviço – consiste de um *core element* acompanhado por uma variedade de serviços suplementares, que cada vez mais, além de agregar valor, também

proporciona a diferenciação que separa as firmas de sucesso das outras.

A TI torna-se sustentáculo para estratégias de relacionamento e proporciona à empresa o que ela precisa – informações sobre seus clientes (FERREIRA, 2000 *apud* MINGHELLI, 2002). Os sistemas informatizados permitem desenvolver sua personalização e intimidade com o cliente, também chamado de *marketing* um-para-um, através do CRM (*Customer Relationship Management*).

O CRM é um sistema de coleta de dados com uma interpretação inteligente que auxilia o *Submarino* a oferecer os produtos certos, aos clientes certos. Ele possibilita o gerenciamento de todas as informações colhidas nos diversos pontos de contato com os consumidores, a fim de tornar o relacionamento com a demanda cada vez mais proveitoso para todas as partes (HUDSON, 2008). O *Call Center*, uma de suas principais ferramentas, torna-se peça fundamental para a comunicação entre qualquer empresa e seus clientes. A partir da integração com a *internet*, surge o conceito de *Contact Center*, que são utilizados não apenas para receber reclamações ou fazer vendas, mas para manter um relacionamento amplo com o consumidor (MINGHELLI, 2002). Para a Actuall Consultoria, tem o objetivo de estreitar a comunicação entre empresa e cliente. Melhora, acelera, desburocratiza processos, promove a fidelidade com os clientes e aumenta as receitas.

Para não desperdiçar oportunidades de negócios, as empresas estão dispostas e recorrendo à tecnologia, buscando agilidade e eficiência no atendimento. No cenário competitivo, o *Submarino* aposta pesado nos sistemas de integração dos canais de atendimento ao consumidor. Isso lhe permite garantir o padrão de qualidade no relacionamento, através de um atendimento rápido e preciso. Por isso o varejista *online* procurou os serviços da *Direct Talk* (CARVALHO, 2008).

A *Direct Talk* é líder no desenvolvimento de soluções para a gestão de relacionamento com a demanda. Empresa 100% nacional, fundada em 2000, possui sede em São Paulo e escritório no Rio de Janeiro. Sua carteira de clientes abriga mais de 130 empresas, de todos os segmentos da economia. Suas soluções contemplam as várias fases da identificação e captação de consumidores. Seus serviços integram ainda a definição de estratégias e ações que ajudaram ao *Submarino* vencer o enorme desafio de satisfazer, reter e fidelizar cada cliente. Entre as empresas que utilizam as soluções *Direct Talk*, além do *Submarino*, encontram-se *Americanas*, *Saraiva*, *Terra*, *IG*, *Daimler Chrysler*, *Pão de Açúcar*, *Magazine Luiza*, *Ponto Frio*, *Shoptime*, *Banco Real* e *Catho*, entre outras (REVISTA; DIRECT, 2008).

Multicanais, as soluções de negócios da *Direct Talk* dão conta, igualmente, de todas as aplicações e formas de comunicação que caracterizam a relação empresa-cliente: telefonia, gerenciamento de e-mails recebidos, *chat online*, auto-atendimento, campanhas de telefonia ativa, *marketing* e gerenciamento do fluxo interno de informações (DIRECT, 2008).

A plataforma integrada *Contact Center* entre a *Direct Talk* e *Submarino* tem se destacado por seu sistema totalmente *on demand* e interface única. Os canais de *chat*, *e-mail* e telefone são integrados, permitindo ao varejista ter uma visão ampla do relacionamento com os clientes. Além disso, por meio das soluções da *Direct Talk* de gestão de fluxo, o *Submarino* pode selecionar, organizar e distribuir as informações pelas diversas áreas da empresa (CARVALHO, 2008).

## 8. Problemas Atuais

Com a fusão das *Americanas.com* com o *Submarino*, problemas surgiram como consequência do aumento na demanda e do contraste operacional existente entre as duas empresas. As *Americanas.com*, dona de 53% da participação na *B2W*, está impondo seu modo de venda, fornecedores e estilo de comportamento dentro da organização.

Um funcionário disse o seguinte à *Info Online* sobre a situação do submarino na fusão.

Desde que o negócio foi divulgado, está todo mundo preocupado por aqui. As duas empresas são bem diferentes e já está ficando claro que quem vai dar as cartas é as *Americanas*. Até com o estilo de roupas que usamos o pessoal está implicando. Por causa disso, tem bastante gente aqui pensando em sair. Alguns diretores já foram embora. Cada vez que um executivo do *Submarino* deixa a empresa ficamos mais apreensivos. Nos corredores, só se ouvem conversas de colegas procurando emprego. Já vi vários funcionários aproveitando o horário de trabalho para atualizar seu currículo. O clima é péssimo. Eu mesmo já estou considerando a possibilidade de procurar outro lugar para trabalhar.

Com a saída de Flávio Jansen não restou nenhum integrante do grupo originário que abriu a companhia em agosto de 1999. Jansen foi um dos primeiros a integrar o time do *Submarino*. Seu grande mérito foi montar uma estrutura tecnológica capaz de suportar as milhões de transações atuais do *Submarino* (BITES, 2007).

O novo modelo de gestão compartilhada nunca existiu. Isso irrita executivos de escalões inferiores, que continuaram à frente do negócio. “O pessoal das *Americanas* acredita

que tudo que nós realizamos todos esses anos não funciona do jeito que eles querem”, relata um deles. “O mais engraçado que nós é que somos sinônimos de comércio eletrônico – não, eles.” – continua (BITES, 2008). A declaração desse executivo retrata um estado de ânimo que hoje toma conta de algumas esferas do Submarino.

De fato, a insatisfação dos clientes com os serviços do *Submarino* está cada dia maior. Aumentaram os números de atrasos, produtos entregues com defeitos, atendimento ao cliente deficiente e estoques esgotados. A falta de concorrência torna tudo mais difícil pra o consumidor.

Um problema sério sofrido é quando o *site* fica fora do ar. Isso gera insatisfação enormes. Relatos no *Meio Bit* diz que o *Submarino*, em 9 de setembro de 2007, passou cerca de 4 horas fora do ar. Serendipidade qualifica o acontecimento como vendas perdidas. Ele ainda compara o fato com o momento em que um cliente chega à porta de uma loja física e esta se encontra fechada em horário comercial. Para o *Submarino* é com se centenas de clientes chegassem e se deparassem com a porta fechada. Isto é inaceitável.

A não conformidade na entrega com o prazo determinado pela empresa nos anúncios também é um fator que desvaloriza a compra *online*. No *site Reclame AQUI* é possível encontrar diversos comentários sobre atrasos nas entregas. O natal de 2007 foi um momento de crise na entrega de mercadorias. Na época, o seguinte artigo foi apresentado no *Globo Online: Consumidores não recebem presentes de Natal comprados via internet*. A matéria traz a história do empresário Rodrigo Pimentel Texeira, que comprou um DVD *player* para presentear um amigo no dia 06 de dezembro, com prazo de recebimento de 3 dias úteis. Seu pedido não havia sido entregue até o dia 27 do mesmo mês.

A insatisfação também é causada por outros fatores, como produtos defeituosos que não são trocados ou reembolsados. O *site Procon Neles*, na seção *Opinião do Ivox*, diz que comprou um *mini system* para a sua esposa no *Submarino* e após um dia de uso, o aparelho apresentou defeito. Ao contatar o Atendimento ao Cliente, foi informado que o *site* não realiza troca de produtos eletrônicos entregues com defeito. Ele conclui seu comentário dizendo: “se você estiver pensando em comprar eletrônicos no *Submarino*, prepare-se para o pior”.

Esses fatos levaram o varejista virtual ao segundo lugar em reclamações nos *blogs*. Entre estes últimos há o *Submarino Nunca Mais*, que apresenta comentários de clientes insatisfeitos com o serviço da empresa. Uma avaliação realizada pelo *site Buscapé* mostra

76% de insatisfação com o *Submarino*, que contrasta com seus 90% de aprovação entre os internautas.

## 9. Conclusão

Assim como nos últimos 5 anos, o comércio eletrônico brasileiro B2C promete ter excelente crescimento em 2008. Porém, alguns fatores devem potencializar este acontecimento muito mais que nos anos anteriores. O cenário não poderia ser melhor. A economia está estável e o comércio varejista apresentando ótimos resultados. Novos *players* devem aquecer o mercado e o crédito está cada vez mais disponível.

Há algum tempo o país vive um cenário de crescimento em todos os setores. A economia vem diminuindo as taxas de juros e, de alguma forma, distribuindo mais renda para a população. Entretanto, 2007 foi um ano acima da média, especialmente para o comércio varejista. O natal, por exemplo, foi o melhor da história – o que prenuncia excelentes perspectivas para 2008. Esta situação permite que as empresas, comércio e indústria, invistam em publicidade e novos canais de vendas.

Essas previsões devem acelerar a entrada de diversas redes, que estão há tempos anunciando o início de suas operações no *e-Commerce* brasileiro. As três gigantes, *Wal-Mart*, *Carrefour* e *Casas Bahia*, certamente iniciarão suas operações ainda em 2008. Isso deve melhorar a distribuição do mercado de vendas *online* – hoje, praticamente dominado pelo grupo *B2W*. Talvez aconteça o mais importante: forçar redes regionais com mais de 20 lojas, que são centenas no país, a estruturarem seus comércios eletrônicos. Com isto o consumidor ganha mais opções, além de poder comprar, via internet, produtos de lojas que existem fisicamente. A justificativa para o investimento está no excelente resultado que a *Magazine Luiza*, *Ricardo Eletro* e *Lojas MM* já possuem em seus *e-Commerce's*.

A utilização dos elementos de sucesso identificados no *Submarino*, e apresentados neste artigo, pode tornar-se diferencial competitivo para novos entrantes. Particularmente importante quando se trata do meio digital, o conceito *Cauda Longa* é recente, mas está comprovado nos trabalhos de Anderson como fator que levou a *Amazon*, *iTunes* e *eBay* à liderança em seus respectivos mercados. A rápida evolução dos operadores logísticos, cada vez mais especializados no ramo, possibilita parcerias de sucesso com todo o suporte e *know-how* para novos entrantes.

## 10. Referências

**ACTUALL** Consultoria e Projetos. *Conceito de Call Center*. Disponível em <<http://www.actuall.com.br/ConceitoCallCenter.htm>>. Acessado em 26/02/2008.

**ANDERSON, C. A.** *Cauda Longa – o mercado de massa para o mercado de nicho*. Rio de Janeiro: Elsevier/ Editora Campus, 2006.

**ANDERSON, C. A.** *The Long Tail*. Wired Magazine, 2004.

**BITES**. Ed. 442, São Paulo, 2007.

**BITES**. Ed. 544, São Paulo, 2008.

**BRYNJOLFSSON, E. & HU, Y. J. & SIMESTER, D.** *Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: the Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales*. 2007.

**BRYNJOLFSSON, E. & HU, Y. J. & SMITH, M. D.** *Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers*. Management Science, 2003.

**CARVALHO** Comunicações. *Direct Talk Modelo SaaS é o ideal para empresas de e-commerce maximizarem vendas sazonais*. Disponível em <<http://www.carvalhocomunicacao.com.br/sala.asp?id=171&tipo=RELEASE>>. Acessado em 28/02/2008.

**CRISTOFOLI, F.** *Contribuições obtidas com a implantação de um web site de comércio eletrônico: Um estudo no setor de transporte de encomendas*. Dissertação. São Caetano do Sul, 2005.

**DIRECT** Talk. Disponível em <<http://www.directtalk.com.br/site/site/content/empresa/default.asp>>. Acessado em 26/03/2008.

**FARHOOMAND, A. & LOVELOCK, P. & NG, P.** *Dell: Selling Directly*, 2002.

**FORRESTER** Research. *The State of Retailing Online 2007*. Forrester Research, 2007.

**GLOBAL** Online Retailing. An Ernst & Young Special Report. Ernst & Young, 2001.

**HUDSON, D.** *CRM – Customer Relationship Management*. Disponível em <<http://www.mktdireto.com.br/crm2.html>>. Acessado em 26/02/2008.

**JORNAL** Log Web. *Submarino adquire equipamento da Móstoles para automatizar a separação de pedidos.* Jornal Log Web, ed. 54, 2006.

**MEIO** Bit. Disponível em <[http://www.meiobit.com/submarino\\_foi\\_pique](http://www.meiobit.com/submarino_foi_pique)>. Acessado em 01/04/2008.

**MINGHELLI, G. R.** *Call Center: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas de Telefonia do Estado do Rio Grande do Sul.* Monografia. São Leopoldo, 2002

**PLANTÃO** Info. *Submarino está alerta,* Info Online. Disponível em <<http://info.abril.com.br/aberto/infonews/032007/12032007-13.shl>>. Acessado em 20/03/2008.

**PROCON** Neles. Disponível em <<http://www.ivox.com.br/opiniaio/?dir=1/7708/4052&id=105434> >. Acessado em 20/03/2008.

**RECLAME** Aqui. Disponível em <<http://www.reclameaqui.com.br/89148/submarino/nao-contem-com-as-promessas-do-submarino-em-relacao-a-entreg/>>. Acessado em 01/04/2008.

**REVISTA** Portuária. *DHL de olho no mercado dos Correios.* Disponível em <<http://www.revistaportuaria.com.br/?home=noticias&n=CNSU&t=dhl-olho-mercado-dos-correios>>. Acessado em 20/02/2008.

**REVISTA** Sim!. *Tecnisa incrementa vendas pela internet.* Disponível em <<http://www.revistasim.com.br/asp/materia.asp?idtexto=745>>. Acessado em 22/03/2008.

**SERENDIPIDADE.** Disponível em <<http://www.serendipidade.com/2007/09/09/submarino-afogado/>>. Acessado em 01/04/2008.

**SOBRAL, J.** *Correios: 8 bilhões de entregas porta à porta: ECT tem mais de 100 mil empregados e agências em todos os municípios do País.* Jornal do Comercio (RJ). Rio de Janeiro, 2005.

**SUBMARINO<sup>1</sup>.** *Quem somos.* Disponível em <[http://www.submarino.com/home\\_quemsomos.asp](http://www.submarino.com/home_quemsomos.asp)>. Acessado em 15/04/2008.

**SUBMARINO<sup>2</sup>** *Nunca Mais.* Disponível em <[http://submarinonuncamais.blogspot.com/2008\\_01\\_01\\_archive.html](http://submarinonuncamais.blogspot.com/2008_01_01_archive.html)>. Acessado em 01/04/2008.

**VEJA** On-line. Disponível em < <http://veja.abril.com.br/idade/exclusivo/160305/frete.html> >. Acessado em 20/02/2008.