

O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Letícia Morelli Generoso¹; Pedro Marinho Sizenando Silva²;

1 Nome do Autor, Bolsista FAPEMIG, Curso superior Bacharelado em Administração, IFMG Campus Ribeirão das Neves, Ribeirão das Neves - MG; moreliletecia93@gmail.com

2 Orientador: Pesquisador do IFMG, Campus Ribeirão das Neves; pedro.silva@ifmg.edu.br

RESUMO

O presente artigo tem como principal objetivo analisar e buscar compreender os impactos no funcionamento das empresas e na logística de entrega em decorrência da crise causada pela pandemia de Covid-19, mais especificamente no Brasil nos anos de 2020 e 2021. Durante tal período de quarentena, ainda que flexibilizado, os comércios foram duramente afetados pelas restrições impostas aos mesmos. Outra modalidade de compra e venda de bens ganhou ainda mais força, o e-commerce, isto é, a compra online. Conseqüentemente, o número de entregas também cresceu. O presente artigo busca contribuir para um melhor entendimento de uma situação real acerca das mudanças provocadas pela pandemia no que se refere ao comércio brasileiro e setores como operações de última milha das organizações, funcionamento e vendas.

Como metodologia, utilizou-se de dados secundários e análise de projetos já publicados como metodologia para alcance dos objetivos propostos. A partir dessa pesquisa, pôde-se perceber a sugestão do uso de outros modais de entrega que passaram a ser muito utilizados após a situação destacada, bem como, bicicletas, veículos autônomos, as tradicionais vans, entregas por aplicativos e até mesmo drones e pequenos droids. Conclui-se então, que o uso de modais alternativos mais sustentáveis, tecnológicos e práticos é uma tendência real para o mercado atual e futuro, tais como a substituição de automóveis de grande porte por veículos menores e mais ágeis.

Palavras Chave: pandemia; comércio; logística; Covid-19; e-commerce.

INTRODUÇÃO:

A pandemia viral de Covid-19 teve seu início na China em dezembro de 2019 e seu pico ocorreu entre os meses de março a agosto de 2020 no mundo todo. A doença que assolou toda a esfera terrestre, apresentou como uma das principais medidas de proteção a quarentena, a fim de evitar sua propagação. No Brasil, apenas no final do ano de 2020 a vacina começou a ser aplicada nos cidadãos.

Sob tal cenário, os comércios foram duramente afetados pela impossibilidade de abertura bem como a escassez de clientes em espaço físico, o que tornou a venda pela internet ou e-commerce como uma das principais alternativas para o setor de vendas. Segundo levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) (ALVARENGA, 2021), em parceria com a Neotrust, em 2019, houve um crescimento nas vendas de 68% em comparação com 2019, elevando de 5% para mais de 10% a participação do e-commerce no faturamento total do varejo.

O termo “última milha”, do inglês “last mile”, se refere à última etapa de entrega ao consumidor final. É definida como a distância entre o centro de distribuição mais próximo e o endereço do consumidor (DIGITAL, 2021). É uma etapa extremamente importante pois é principalmente nessa fase final em que o consumidor irá avaliar a entrega, seja em tempo, valor de frete ou condições de sua encomenda. Desta

maneira, é preciso que as empresas identifiquem e antecipem possíveis falhas e potenciais riscos a fim de desenvolver planos de ação que os evitem ou minimizem.

Como objetivo geral, a pesquisa procura identificar, portanto, as principais dificuldades sofridas pelos setores de logística e comércio brasileiro no cenário pandêmico devido ao fechamento dos segmentos pela quarentena obrigatória estipulada pelo governo, pretendendo facilitar e esclarecer acerca do assunto através de situações reais analisadas por diferentes artigos e reportagens. Além disso, tem o intuito de pesquisar os principais impactos no processo de última milha das empresas referentes às mudanças impostas pela pandemia da Covid-19, e quais as estratégias adotadas para superar as dificuldades. Os objetivos específicos podem ser definidos como:

1. Pesquisar os diferentes modais de entrega utilizados na etapa de última milha, bem como apontar possíveis soluções para os problemas enfrentados atualmente, de acordo com os referenciais teóricos analisados.
2. Investigar as tendências para os setores de comércio e logística após a crise do vírus SARS-CoV-2 e explicar o novo normal de tais setores.

Como metodologia, foi utilizada a pesquisa com dados secundários, isto é, através da análise de projetos anteriores a fim de melhor compreender o cenário e sugerir alternativas para os problemas enfrentados.

Tendo em vista tal cenário, se mostra relevante uma pesquisa que busque informar e facilitar o entendimento da situação, principalmente por se tratar da análise de uma possível projeção de comportamento dos comércios brasileiros e melhor compreensão de como isso afeta a todos os consumidores.

METODOLOGIA:

Conduziu-se uma pesquisa explicativa quali-quantitativa, isto é, com abordagens qualitativa e quantitativa ao mesmo tempo; desta maneira pôde ser utilizado tanto dados numéricos reais em relação à realidade estudada quanto reflexões e análise de sugestões pelos autores dos artigos estudados. A escolha da pesquisa explicativa se deve à necessidade de tentar explicar as causas de mudanças do cenário nas áreas pesquisadas e as consequências geradas por elas. Os dados acerca dos impactos da pandemia de Covid-19 no comércio e na logística, sobretudo na etapa de última milha, foram obtidos através de um levantamento bibliográfico de artigos, sites, blogs referentes ao assunto já disponíveis no Google Acadêmico e Scielo, e dados de órgãos oficiais do Governo. Tais fontes permitiram ponderar a respeito das principais dificuldades e oportunidades dos setores e sugestões de abordagens possíveis. Foi levado em consideração as perspectivas dos autores e dados já analisados por eles considerados relevantes ao problema discutido no presente artigo, analisados em forma de resumo a partir da leitura dos trabalhos.

RESULTADOS E DISCUSSÕES:

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 522,7 mil empresas de 1,3 milhões encerraram as atividades na primeira quinzena de junho de 2020. Os dados fazem parte da pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas e fazem parte das Estatísticas Experimentais do IBGE. O setor mais atingido de acordo com a pesquisa foi o de serviços, dividido em 49,5% (258,5 mil) no referido setor; 36,7% (192 mil) do comércio; 7,4% (38,4 mil) da construção e 6,4% (33,7 mil) da indústria (ECONÔMICAS, 2020).

A estimativa é de que o país tinha, na primeira quinzena de junho, 4 milhões de empresas. Entre elas, 2,7 milhões (67,4%) estavam em funcionamento total ou parcial, 610,3 mil (15%) fechadas temporariamente e 716,4 mil (17,6%) encerradas em definitivo. Cerca de 70,7% das empresas alegaram queda nas vendas ou

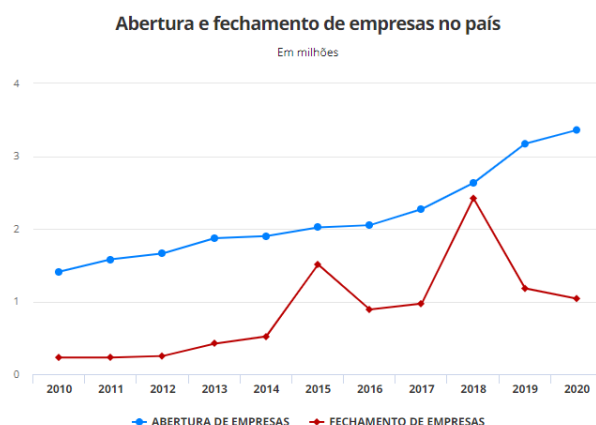
nos produtos comercializados durante a pandemia. Os dados são de março, período em que as medidas de isolamento estavam no início e mais fortes. Aproximadamente 17,9% disseram que houve pouco impacto e 1,6% alegaram aumento nas vendas. Ainda segundo a pesquisa, cerca de 32,9% das empresas mudaram o método de entrega de seus produtos ou serviços, e passaram a fazer também serviços online. Deste total, 20,1% passaram a comercializar novos produtos desde o início da pandemia.

A Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (Sepec/ME, 2020), divulgou no Diário Oficial da União (DOU), a lista dos setores mais afetados devido a pandemia da Covid-19 no país (FEDERAL, 2020), levando em consideração a relevância do setor na economia (por Valor Agregado (VA) e por Pessoal Ocupado (PO)), a variação do faturamento do setor de acordo com a Receita Federal e a margem de cada setor segundo as Contas Nacionais do IBGE. Os setores são:

1. Atividades artísticas, criativas e de espetáculos;
2. Transporte aéreo;
3. Transporte ferroviário e metroferroviário de passageiros;
4. Transporte interestadual e intermunicipal de passageiros;
5. Transporte público urbano;
6. Serviços de alojamento;
7. Serviços de alimentação;
8. Fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias;
9. Fabricação de calçados e de artefatos de couro;
10. Comércio de veículos, peças e motocicletas.

Conforme os dados disponíveis no Mapa de Empresas, ferramenta digital do Ministério da Economia que levanta dados acerca do registro empresarial do Brasil, cerca de 3,359 milhões de empresas foram abertas no Brasil no ano de 2020; e 1,044 milhão foram fechadas, o que mostra um saldo positivo de novos negócios abertos neste período, sendo o maior índice desde 2010 (Figura 1). Ainda de acordo com a matéria, de 19,9 milhões de empresas abertas, cerca de 11,2 milhões (56,6%) eram de Microempreendedores Individuais (MEI 's). Tal fenômeno se deve à pandemia do Coronavírus que assolou todo o mundo e, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), gerou uma recessão no Produto Interno Bruto (PIB) em 4% no referido ano (FLACH; RUSSI, 2021)

Figura 1. Abertura e fechamento de empresas no país



Fonte: MARTELLO, Alexandre. Em meio à pandemia, Brasil abriu 2,3 milhões de empresas a mais do que fechou em 2020, diz ministério. 2021. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/02/brasil-registra-saldo-positivo-de-23-milhoes-empresas-abertas-e-m-2020-diz-ministerio-da-economia.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2021.

De acordo com o painel desenvolvido pela (KPMG, 2020), organização global de firmas independentes que prestam serviços profissionais nas áreas de Audit, Tax e Advisory, o comportamento do consumidor foi favoravelmente alterado durante a pandemia de Covid-19. Mais especificamente, analisando o setor de entregas, é possível observar um aumento significativo no setor do varejo online. Desta maneira, o segmento se encontra em um cenário em que os investidores notaram seu potencial e estão aplicando capital para sua recuperação e crescimento.

Todavia, a etapa de last mile ainda enfrenta problemas como o congestionamento, emissão de gases poluentes e o uso de veículos de grande porte. Desta maneira, o painel (KPMG, 2020) sugere a utilização de modais alternativos como bicicletas e triciclos, elétricos ou a propulsão humana. Os veículos menores têm como vantagens uma maior capacidade de parada, isto é, estacionar e ocupar menos espaços nas ruas, diminuindo o congestionamento das mesmas; entregas mais dinâmicas e ágeis e menor custo para a empresa (ANDRADE, GUTH, KANITZ, 2020). Ainda de acordo com os autores, durante a pandemia da Covid-19, as entregas de última milha cresceram consideravelmente. Para o ano de 2021, cerca de 89% das empresas pretendiam ampliar seu volume de entregas por bicicleta e, para duas empresas, essa ampliação percentual seria estimada em 200%. Entretanto, como principais desafios para a adoção da bicicleta foram apontados a falta de entregadores ciclistas e a limitação da capacidade de carga das bicicletas. Foram identificados também como barreiras o fato de que muitos clientes ainda pressupõem que se referem a empresas menores e muitas vezes, realizadas por freelancers. Além disso, é necessário se atentar à questão do excesso de peso transportado pela propulsão humana.

A partir do uso de triciclos elétricos, foi identificado uma redução de 27,86% do custo total de transportes e reduções mensais de emissões de poluentes atmosféricos (OLIVEIRA, et. al, 2017). Após a pesquisa realizada pelos autores, foi possível perceber uma queda de 27,86% do custo total de transportes por rota graças à utilização do triciclo elétrico, além de uma redução de 21,01 kg de CO₂e. Ademais, verificou-se um aumento de 26% da produtividade, tornando-o como uma possibilidade real para utilização na etapa de última milha.

Conforme pesquisas analisadas pelos autores SHIBAO e SANTOS (2020), com o intuito de buscar um modelo com menor custo, que mantenha a qualidade do serviço e que se preocupe com o meio ambiente, cerca de 63% dos textos analisados pelos autores, sugeriram o uso de veículos urbanos comerciais mais leves do que os caminhões normalmente utilizados. Entretanto, devido a fatores como congestionamento, superfície do solo e densidade populacional, 69% das pesquisas indicaram o uso de veículos menores como triciclos, bicicletas e motocicletas. Em relação à energia, 49% sugeriram o uso da energia elétrica, 28% de outras fontes de energia e 23% em propulsão humana. Alguns autores ainda propuseram o uso de veículos autônomos na etapa de última milha, como por exemplo os drones.

Outras alternativas também foram apontadas, como o modelo crowdshipping, que em tradução livre significa “entrega feita por multidões”. Tal modelo funciona a partir de uma plataforma onde os cidadãos organizam a entrega de mercadorias/encomendas ao longo de rotas de viagem planejadas. No Brasil, a maior parte das entregas feitas em tal modelo são enquadradas na terceirização, onde uma empresa realiza serviços específicos dentro do processo produtivo da empresa contratante. Como benefícios, é possível apontar o valor de frete mais barato, a possibilidade de viabilizar entregas expressas ao canal e-commerce e logística reversa nos casos de troca, além de ser uma fonte de renda extra aos cidadãos (PONTES et. al, 2020). Drones também foram apontados como uma possível alternativa, contudo, entre os desafios para a implementação do uso dos drones estão a necessidade de garantir uma melhor segurança cibernética para evitar ataques de hackers e sequestro, conseguir a aprovação das agências de aviação, desenvolvimento de braços robóticos para recebimento e entrega de mercadorias e a capacidade de realização de várias entregas (KHOSRAVI, 2020).

Já no comércio, de acordo com o Ministério da Economia em 2020, o setor de atividades artísticas, criativas e de espetáculos foi o mais afetado durante a pandemia. Já os setores que permitiam venda online foram os

que mais cresceram, sobretudo delivery e supermercados. De acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), em média, os consumidores fizeram 8 compras online nos últimos 12 meses, com gasto médio de R\$ 266 no último pedido.

Em 2019, a GMC – Divisão de caminhonetes e caminhões da General Motors –, executivos de logística e supply chain de grandes empresas indicavam que até 2024 já haveria mudanças operacionais associadas a omnicanalidade, isto é, a possibilidade de contato com a empresa através de diversos canais diferentes, como chats, telefone, e-mail, entre outros. Haveria descentralização de centros de distribuição, gestão preditiva de transportes e estoques e personalização de serviços e produtos. Segundo ZACHO (2017), em relatório elaborado pelo Portal ECommerce Brasil, entre as vantagens para o uso do marketplace, estão a eliminação da necessidade de investimento de tempo e dinheiro para a divulgação e a facilidade em utilizar as estruturas já prontas para vendas, como o Mercado Livre. O processo de dropsizing também é indicado como uma tendência, onde as vendas são realizadas via marketplace, mas as entregas são feitas diretamente ao cliente, além de compras de startups ou parcerias com empresas especializadas em last mile.

Conforme divulgado pela revista Unigis Smart Logistics (FERNANDO, 2021), o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), em janeiro de 2020, cerca de 30% das compras realizadas via e-commerce vieram de novos consumidores e 73% são estimados para continuar no formato online.

Ao que se refere ao cenário pré-pandemia, já era esperado o crescimento do e-commerce, contudo, a expectativa era de que tal crescimento ainda demorasse anos, ultrapassando a representatividade de vendas das lojas físicas. Porém, grande parte das previsões consideravam, no entanto, o aumento do fluxo digital do consumidor através do qual ele necessariamente realizaria a compra em si, mas utilizaria o ambiente digital usando ferramentas para melhorar sua experiência de compra (TAKAHACHI, 2020).

Entre os maiores desafios, é possível destacar a aceitação do público, a falta de confiança em novidades como o drone, por exemplo, e sua segurança, o preconceito com uso de veículos menores como a bicicleta, limitação de dimensões e peso de mercadorias a serem entregues, limitação de distância percorrida, restrição de velocidade, necessidade de infraestrutura urbana, áreas densamente povoadas e limitações de segurança.

Em contrapartida, os benefícios em geral do uso de quaisquer dos modais apontados são redução no consumo de combustível, da emissão de Poluentes Atmosféricos (PA) e Gases do Efeito Estufa (GEE), da geração de ruído, de congestionamento de viagens perdidas e do tempo de transporte. Além disso, foram citados a segurança viária, maior flexibilidade de contratação de motorista, maior flexibilidade de coleta e devolução por parte do cliente e maior flexibilidade de entrega por parte do transportador. Já para o caso dos drones, a rapidez na entrega é um dos atrativos. Para o crowdshipping, pode-se citar como vantagens o valor de frete mais barato, a possibilidade de viabilizar entregas expressas ao canal e-commerce.

No que se refere ao uso de veículos elétricos e autônomos, as principais barreiras a serem superadas são o alto custo de investimento, aquisição, regulamentação do mesmo e o preconceito de que entregas mais rápidas seriam uma vantagem pouco provável ou com nenhuma probabilidade de acontecer (SOUZA et. al, 2019). Ainda de acordo com os autores, entretanto, as principais vantagens seriam o fato de não precisar limitar a jornada de trabalho a 8 horas por dia para um veículo autônomo, redução no número de funcionários e o fim da necessidade de treinar motoristas.

CONCLUSÕES:

A finalidade deste trabalho consistiu em analisar as mudanças ocorridas nas empresas brasileiras, no setor de vendas e entregas, devido à crise surgida pela pandemia de Covid-19, além de avaliar possibilidades alternativas para os problemas apontados. O método quali-quantitativo se mostrou adequado ao estudo realizado uma vez que permitiu flexibilidade de uso de dados numéricos e reflexivos. Uma das limitações

percebidas para a pesquisa e realização do artigo se refere a dificuldade de acesso a informações, além da dificuldade de se fazer um trabalho prático de campo por se tratar de uma situação extremamente atual em que a maioria das empresas brasileiras estão vivendo e se adaptando.

Foi possível identificar que o uso dos modais como bicicletas e/ou triciclos, carros autônomos, drones e modelo crowdshipping reduziram a emissão de poluentes atmosféricos e GEE. De acordo com uma pesquisa realizada em 2017, na cidade do Rio de Janeiro, por (OLIVEIRA et. al, 2017) o uso de triciclos como um modal alternativo a fim de promover a sustentabilidade, diminuir custos e que ainda mantenha o padrão de qualidade, reduziram 27,86% do custo total de transportes por rota.

Com relação ao comércio, é notória a alta demanda do e-commerce e a tendência é de que o comportamento dos consumidores se mantenha por questões de praticidade de uso e flexibilidade de escolha.

As informações logradas em relação aos impactos da Covid-19 nas operações de última milha e no comércio brasileiro demonstram que as empresas, de forma geral, tinham conhecimento acerca dos benefícios e obstáculos em relação às propostas de modais alternativas sugeridas pelos autores estudados, o que reforça a viabilidade da adoção deles, ainda que apresentem barreiras e desafios a serem superados para a aceitação.

Em suma, verificou-se que a pandemia da Covid-19 impactou as organizações brasileiras de forma a levar ao crescimento do setor de comércio, sobretudo o comércio online, contribuindo para o aumento da demanda de processos e modais que facilitem a etapa de entrega, sobretudo a última milha, por se tratar de uma parte em que o consumidor final tem mais acesso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALVARENGA, Darlan. Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. 2021. Elaborado pelo G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 11 nov. 2021.

ANDRADE, Victor; GUTH, Daniel; KANITZ, Marcela. CICLOLOGÍSTICA ENTREGAS POR BICICLETA NA ÚLTIMA MILHA. São Paulo: Promob-e, 2020. 47 p. Disponível em: <https://www.pnme.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Ciclogistica-entregas-por-bicicleta-na-ultima-milha.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

DIGITAL, Redação Intermodal (org.). Last mile: o que é e como otimizar a operação logística. 2021. Elaborado pela Intermodal Digital. Disponível em: <https://digital.intermodal.com.br/intralogstica/last-mile-o-que-e-como-otimizar-operao-logstica>. Acesso em: 24 maio de 2022.

ECONÔMICAS, Estatísticas (ed.). Pesquisa Pulso Empresa: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>. Acesso em: 24 maio 2022.

FEDERAL, Governo (org.). Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em: 10 nov. 2021.

FERNANDO. E-Commerce e a Última Milha em tempos de Covid. 2021. Elaborado pela Unigis Smart Logistics. Disponível em: <https://www.unigis.com/pt/e-commerce-e-a-ultima-milha-em-tempos-de-covid/>. Acesso em: 19 nov. 2021.

FLACH, Natália; RUSSI, Anna. PIB: Economia brasileira encolhe 4,1% em 2020, maior queda desde 1990. 2021. Elaborado por CNN. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pib-brasileiro-recua-no-ano-apesar-do-avanco-no-quarto-trimestre/>. Acesso em: 03 jun. 2022.

KHOSRAVI, Bijan. Como a pandemia tornou o uso comercial de drones uma realidade ainda mais próxima. 2020. Elaborado pela Revista Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/12/como-a-pandemia-tornou-o-uso-comercial-de-drones-uma-realidade-ainda-mais-proxima/>. Acesso em: 17 nov. 2021.

KPMG. Impactos e respostas aos efeitos do COVID - 19. 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/06/impactos-e-respostas-aos-efeitos-da-covid-19-saude.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

MARTELLO, Alexandre. Em meio à pandemia, Brasil abriu 2,3 milhões de empresas a mais do que fechou em 2020, diz ministério. 2021. G1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/02/brasil-registra-saldo-positivo-de-23-milhoes-empresas-abertas-em-2020-diz-ministerio-da-economia.ghtml>. Acesso em: 10 nov. 2021.

OLIVEIRA, Cintia Machado de; BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello; GÓES, George Vasconcelos; GONÇALVES, Daniel Neves Schmitz; D'AGOSTO, Marcio de Almeida. Sustentabilidade na última milha da distribuição postal em áreas urbanas mediante adoção de triciclos elétricos. Revista Transportes, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 1-11, 21 nov. 2017. Disponível em: <https://www.revistatransportes.org.br/anpet/article/view/1525/707>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PONTES, Denio Igor Silva de. BERTONCINI, Bruno Vieira. PONTES, Lucas Dias de. JORGE, José Claiton Menezes. CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO EM TRANSPORTE DA ANPET, 34., 2020, Digital, Online. MODELO CROWDSIPPING DE DISTRIBUIÇÃO DA ÚLTIMA MILHA: UM ESTUDO SOBRE A OPERACIONALIZAÇÃO. Nordeste: Anpet, 2020. 10 p. Disponível em: https://www.anpet.org.br/anais34/documentos/2020/Log%C3%ADstica/Log%C3%ADstica%20Urbana/5_406_AC.pdf. Acesso em: 10 nov. 2021.

SHIBAO, Fábio Ytoshi; SANTOS, Mario Roberto dos. Veículos sustentáveis na última milha: transporte de carga urbana. Brazilian Journals Of Business, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 1-18, 20 dez. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BJB/article/view/24533/19599>. Acesso em: 11 nov. 2021.

TAKAHACHI, Estela. Last Mile: Tendências no Pós-Pandemia. 2020. Disponível em: <https://www.gmc-solutions.com/post/last-mile-tend%C3%Aancias-no-p%C3%B3s-pandemia>. Acesso em: 16 nov. 2021.

ZACHO, Ricardo. O que é Marketplace? – veja as vantagens e desvantagens. 2017. Elaborado por Ecommerce Brasil. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-vantagens-e-desvantagens/>. Acesso em: 24 maio 2022.