

# Repad

Revista Estudos e  
Pesquisas em Administração

v. 6, n. 2, Maio-Agosto/2022



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



UFMT

## Gestão Estratégica da Logística como Vantagem Organizacional: Estudo de Caso em um dos Maiores Varejistas Do Brasil

**José Allan Barbosa da Silva**

js.josealan@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/6382362529542540>

<http://orcid.org/0000-0003-0693-1378>

Universidade Estácio de Sá (UNESA), Programa de Bolsa Estácio - Segunda Graduação, Programa de Pós-graduação, nível Mestrado, em Educação Profissional e Tecnológica (profEPT) pelo Instituto Federal de Goiás (IFG)  
Goiânia - GO

### RESUMO

O objetivo deste trabalho foi de verificar qual a contribuição e papel da logística na estratégia organizacional, como sendo capaz de reter, atrair, satisfazer as necessidades dos clientes e criar vantagem competitiva para as organizações. Especificamente foram apresentados conceitos e relevância da gestão estratégica da logística e a sua participação na oferta e no nível de serviço aos clientes. Para isso, foi realizado uma abordagem de pesquisa qualitativa de carácter exploratório, aplicando-se o método e procedimento de estudo de caso. Os resultados apontam uma análise descritiva quanto as operações, práticas e ferramentas utilizadas por uma das maiores empresas do setor de varejo no Brasil. Este estudo mostrou que na prática, a gestão estratégica da logística apresenta-se como uma poderosa ferramenta para a criação de estratégias que visam melhorar a eficiência, eficácia e efetividade da organização, através dos níveis de serviços e satisfação dos clientes. Com base nos dados obtidos e criação dos construtos, foi possível demonstrar que os 998 clientes que participaram da pesquisa, 73% enfatizaram que os motivos e razões que os conduziram a recomendar e a realizarem mais de uma compra na empresa estavam relacionados ao nível de serviço logístico da empresa pesquisada.

**Palavras-Chave:** Logística. Gestão Estratégica. Vantagem Organizacional.

### Strategic Management of Logistics as Organizational Advantage: Case Study in one of the Largest Retailer In Brazil

### ABSTRACT

*The objective of this work was to verify the contribution and role of logistics in organizational strategy, as being able to retain, attract, satisfy customer needs and create competitive advantage for organizations. Specifically, concepts and relevance of the strategic management of logistics and its participation in the offer and level of service to customers were presented. For this, an exploratory qualitative research approach was carried out, applying the case study method and procedure. The results point to a descriptive analysis of the operations, practices and tools used by one of the largest companies in the retail sector in Brazil. This study showed that in practice, the strategic management of logistics presents itself as a powerful tool for the creation of strategies*

*that aim to improve the efficiency, effectiveness and effectuality of the organization, through the levels of services and customer satisfaction. Based on the data obtained and the creation of the constructs, it was possible to demonstrate that of the 998 customers who participated in the survey, 73% emphasized that the reasons and motive that led them to recommend and make more than one purchase at the company were related to the level of logistical service of the researched company.*

**Keywords:**Logistics; Strategic management; Vantagem Organizacional.

Submetido: 15/06/2022

Revisões Requeridas: 30/06/2022

Aceito: 04/08/2022

Publicado: 31/08/2022

## 1. INTRODUÇÃO

Através da utilização estratégica da logística que os canais de venda do *e-commerce* (comércio eletrônico) foram capazes de romper geograficamente distâncias antes inimagináveis. Atualmente é comum a realização de compras internacionais, isso somente é possível porque os consumidores acreditam na possibilidade de receber o produto certo, na quantidade certa, no endereço informado e sem avarias. No entanto, a logística antes de ser tratada e considerada como parte estratégica fundamental para a competitividade e expansão dos negócios das empresas, era comum os consumidores vivenciarem as seguintes situações: desejo ou necessidade de um produto e/ou serviço e o mesmo não está disponível no ponto de venda, e neste cenário não havendo logística com o serviço de entrega para a região o cliente tinha que deslocar-se até o produto para fazer a aquisição; havia logística para a maior parte dos produtos, porém, com elevado custo de aquisição/entrega; rupturas no comércio de uma forma em geral, fazendo com que o cliente não encontre o produto exatamente no momento em que foi desejado para aquisição (DA SILVA, 2018; 2019).

Trazendo estas situações para a contemporaneidade, ambiente altamente competitivo, cenário em que a competição não é somente local e sim global, na falta de um determinado produto ou serviço, os clientes imediatamente: levando em consideração a grande oferta de produtos similares, os consumidores poderiam facilmente trocar o produto desejado por outro produto, e com isso gerar impactos no resultado de vendas da empresa. Ou ainda pior, ao ocorrer tal situação, dar-se a oportunidade ao consumidor de experimentar o serviço e/ou o produto do concorrente e gostando poderá não retornar a comprar o produto que estava indisponível no momento da aquisição, o que acarretará em perda de *Market share* (participação do mercado) e conseqüentemente impactos negativos na dimensão econômica financeira da empresa (DA SILVA, et al., 2018; AMARAL e GUERREIRO, 2014).

É fácil de observar-se que a maioria dos produtos que utilizamos no dia a dia, para higiene pessoal, manutenção da casa, alimentação, saúde e beleza, não foram fabricados na mesma região, cidade e estado em que você mora. Isso é fácil de compreender, ao verificar-se nos rótulos dos produtos que consumimos, notaremos que os mesmos foram fabricados em várias regiões distintas do Brasil e até de outros países (BALLOU, 2006; DA SILVA, 2019).

Dessa forma, o consumidor pode estar se perguntando, como os milhares de produtos consumidos diariamente por pessoas e indústrias de uma cidade, local e estado, estão disponíveis no ponto de venda mais próximo do mercado consumidor? Em sucinta resposta, podemos dizer que enquanto a área de *marketing* realiza pesquisas de tendências, posição da marca e o relacionamento com o cliente (KLOTTER et al., 2019), e os processos de produção fabricarem os diversos produtos (PORTER, 1986; CORRÊA e CORRÊA, 2017), cabe a logística operacionalizar esse relacionamento, através da criação, acompanhamento, planejamento e integração da cadeia de suprimentos desde a matéria prima, garantindo que a sua região possa ter acesso a milhares e milhares de marcas, produtos e serviços.

Esse cenário contribuiu para a necessidade de investimentos e inovações na logística, que operava com vários processos manuais e passou a operar as atividades e processos cada vez mais otimizados e com a intensa utilização de máquinas e ferramentas automatizadas, assumindo definitivamente a posição estratégica dentro das organizações (BOWERSOX et al., 2006; 2014; CAO e ZHANG, 2011; COELHO, 2016; BARRETO et al., 2017).

O advento da tecnologia modificou a forma de como fazer negócio nas organizações, principalmente, na última década, que foi marcada pela globalização, o que tornou o ambiente empresarial ainda mais competitivo. Além disso, as empresas tiveram que se adaptar as mudanças no comportamento do consumidor, que atualmente estão bem mais informados, exigentes, com acesso a milhares de produtos, e buscam por diversidade, disponibilidade, flexibilidade, comodidade, qualidade, menor preço e serviços que garantam a confiabilidade de entrega do produto certo no prazo acordado ao menor custo de aquisição (DA SILVA, 2018; DELOITTE, 2019; 2020; DA SILVA, et al., 2019).

Neste cenário, as organizações precisam empregar melhor seus recursos, e para que isso seja possível é necessário a integração dos seus processos e atividades como, *marketing*, compras, produção, vendas, operações e serviços, bem como aplicar de forma estratégica suas operações logísticas, que são as atividades fundamentais e que conectam toda a cadeia de suprimentos, desde o fornecedor de matérias primas até o consumidor final, tendo como objetivo a garantia de que o produto estará no ponto de venda exatamente no momento em que é desejado, contribuindo de fato para a geração de resultados e agregação de valor da marca, do produto e da organização (DA SILVA, 2018; 2019; BALLOU, 2012; CHOPRA e SODHI, 2004; CORRÊA e CORRÊA, 2007).

De forma geral, com a utilização estratégica da logística, as empresas precisam explorar todas as oportunidades e benefícios, como a otimização e a automação de processos que cooperam para a redução de custos e dos prazos, e cooperam para a melhoria da qualidade nas atividades operacionais, somente assim, as empresas terão maior segurança e garantia sobre o serviço e o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidos (DA SILVA, 2018; 2019; SHBY et al., 2012).

Diante do exposto, o objetivo geral desse trabalho foi de verificar qual a contribuição e o papel da logística na estratégia organizacional como sendo capaz de reter, atrair e satisfazer as necessidades dos clientes? Para isso realizamos uma pesquisa com 998 clientes que já haviam efetivado mais de uma compra pelo canal *e-commerce* (comércio eletrônico) em um dos maiores varejistas do Brasil.

No cenário global, ressalta-se que uma das principais questões e centro das preocupações no século XXI, são as possibilidades de aumento sustentável da produção mundial ao mesmo tempo em que se aumenta a oferta e disponibilidade de produtos ao

menor custo de aquisição para a população (ALMEIDA et al., 2013; SILVA, 2019; FREITAS e SANTOS, 2016). Diante disso, justifica-se este trabalho, ao considerar-se o cenário atual das organizações, e pela necessidade de pesquisas e trabalhos que na prática abordem na produção acadêmica brasileira, e especialmente, na discussão acerca das possibilidades, oportunidades e perspectivas que buscam caracterizar a relevância e necessidade de gestão estratégica da logística, ao mesmo tempo em que tenta-se apontar práticas, meios, formatos e procedimentos que favoreçam o desenvolvimento das organizações (WANKE, 2010; PIRES, 2009; GOMES e KLIEMANN NETO, 2015; BALLOU, 2006; ABDALA e BARBIERI, 2014; DA SILVA, 2018; MENTZER et al., 2001).

Espera-se ainda, contribuir com informações que possibilitem ao leitor fácil compreensão. Aos profissionais e gestores de logística, espera-se que esse trabalho, possa despertá-los para a compreensão e entendimento da necessidade de busca e implementação de melhores práticas que possam contribuir para uma maior eficiência e eficácia das diversas atividades e operações que ocorrem no interior e exterior das organizações, principalmente aquelas relacionadas com fornecedores, desenvolvimento de produtos, aumento sustentável da produção, com qualidade e oferta de produtos que na prática atendam às necessidades dos consumidores com menores custos de aquisição (VERSCHOORE e BALESTRIN, 2008; DA SILVA, 2018; BALESTRIN e VERSCHOORE, 2014).

Este artigo está constituído com as seguintes seções: esta da introdução, apresentando relevância, objetivo e resultado esperado deste trabalho; a segunda seção traz a base teórica que fundamenta este trabalho; a seção três, apresenta a metodologia; a seção quatro, traz a avaliação e os resultados obtidos; e, finalmente, a seção cinco apresenta as considerações sobre esta pesquisa e sugestões para futuros trabalhos (GIL, 2008; DA SILVA, 2019; NAKANO, 2011).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão Estratégica da Logística e a sua Relevância para as Organizações

A gestão estratégica da logística é responsável por implementar conceitos, processos, ferramentas e técnicas que na prática possibilitem uma solução ótima para as atividades e operações que buscam otimizar a disposição de tempo e lugar, buscando satisfazer o grau de exigência dos clientes, cujo ponto de equilíbrio é dado pela equação: nível de serviço *versus* custo total mínimo (BIO et al., 2003; DA SILVA, 2018 2019; GUERREIRO, et al., 2011).

De acordo com Ballou (1993):

A logística empresarial, é o ramo da administração que tem por objetivo compreender como prover de forma eficiente e eficaz o melhor nível de serviço desejado pelos clientes, ao mesmo tempo em que procura realizar todas as operações de planejamento, organização, aquisição, controle de matérias primas, produtos acabados, estoques, armazenagem, faturamento, distribuição e fluxo de informações, ao menor custo possível (BALLOU, 1993, p. 17).

Neste âmbito, a estratégia logística é um processo fundamental para a integração da cadeia de suprimentos, é responsável pela gestão e preparação de inúmeros processos

que se bem gerenciados podem gerar resultados substanciais e criar vantagens competitivas, que permitem suprimir lacunas entre as atividades de suprimentos, produção, distribuição e demanda (FLEURY e FLEURY, 2005; PORTER, 1989; MAXIMIANO, 2012).

Sucintamente, podemos enfatizar que a relevância da logística para as organizações ocorre cotidianamente no ato de planejar, organizar e controlar efetivamente todas as atividades de movimentação interna e externa, recebimento de materiais, matérias primas e insumos que são necessários para execução do vários processos de produção, administração e/ou prestação de serviços, além das atividades de separação de pedidos, roteirização, expedição e distribuição, todos esses são processos importantes e que facilitam o fluxo de produtos e informações (BALLOU, 2006; BOWERSOX e CLOSS, 2014; BENEVIDES et al., 2014).

Neste cenário, Christopher (1997) enfatiza que a vantagem competitiva surge da capacidade da empresa de diferenciar-se em seu mercado de atuação, perante a visão de seus clientes em operar com menores custos e melhores níveis de serviços. Outro fator relevante e que gera impacto no desempenho econômico-financeiro das empresas são os custos logísticos (AMARAL e GUERREIRO, 2014) e por isso a logística precisa ser bem gerenciada (DA SILVA, 2018; 2019).

Em vista disso, várias pesquisas, concluíram que quanto maior for a integração logística, melhores serão seus resultados econômicos financeiros, como: integração das atividades e processos que contribuem para a redução dos custos totais com consequente progresso nos níveis de serviço ao cliente, a justificativa se dá, pela habilidade que os profissionais em logística precisam desenvolver para planejar e executar processos e operações de forma conjunta em toda a cadeia de suprimentos (BIO et al., 2003; AMARAL e GUERREIRO, 2014; LAIDENS, et al., 2007; KUSSANO E BATALHA, 2012; DA SILVA, 2018; 2019).

A procedência para essa vantagem competitiva decorre da criação de uma estrutura facilitadora que possibilita a geração de resultados que somente é alcançada através da implementação, gerenciamento estratégico e integração de toda a cadeia logística (BALLOU, 2009; LAMBERT e STOCK, 2000; FORNACIARI, et al., 2003).

## 2.2 Nível de Serviço Logístico

O nível de serviço logístico ao cliente é um importante componente da logística atual e moderna, consiste não somente na busca pela eficiência das operações, mas compreende todo o fluxo relacionado ao atendimento dos pedidos que devem ocorrer dentro do prazo previsto e/ou combinado, incorporando também as necessidades individuais de cada cliente (FLEURY, 2000; KASSIM e ABDULLAH, 2010; LACERDA, et al., 2012).

A tabela 1, apresenta em linha histórica, como os autores definiram serviço. Percebe-se que desde o início, os autores destacaram que as atividades, processos e operações organizacionais, devem levar em consideração o cliente como central, ou seja, as empresas devem entender e estarem próximas dos seus clientes a tal ponto de que o serviço que esteja sendo oferecido possa ser avaliado, reavaliado e ajustado conforme sua necessidade.

Tabela 1. Definição de serviço

AUTORES	DEFINIÇÃO DE SERVIÇO
---------	----------------------

Chase (1978).	É o grau de contato do provedor do serviço com o cliente na entrega do mesmo.
Sabath (1978).	Deve representar o desejo do cliente e não o que a organização julga que o cliente espera.
Schmenner (1986).	É uma das maneiras de aproximar serviços com operações e desafios gerenciais.
Parasuraman, Zeithaml e Berryet (1988).	É a diferença entre a percepção do cliente sobre o serviço oferecido e a expectativa em relação ao que é esperado.
Pereira e Cattini Junior (2001).	Deve-se considerar as necessidades dos clientes, e a classificação ocorre na divisão de duas linhas, sendo o grau de interação e importância do serviço para as organizações.
Bowersox, Closs e Cooper (2006).	É um dos pilares da logística integrada, medido através da disponibilidade e do desempenho operacional (velocidade, consistência, flexibilidade e rapidez na recuperação de falhas) e da confiabilidade, representada pela qualidade da logística, ou seja, é o desempenho de todas as atividades que estão associadas ao atendimento dos pedidos e ao fornecimento das informações que são essenciais para as operações logísticas.
Jeffery, Butler e Malone, (2008); e, Da Silva (2018; 2019).	É o percentual de pedidos entregues corretamente no prazo combinado com os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa.

Basicamente, serviço é um ato ou um conjunto de ações, processos e atuações, que pode ser prestado por uma pessoa ou organização, para outra pessoa ou organização, tendo por objetivo prestar atendimento ou oferecimento de algo (ZEITHAML, et al., 2014; BANOMYONG e SUPATN, 2011).

Segundo Copacino (1997), o serviço ao cliente é formado por uma pirâmide que envolvem três importantes fatores: confiabilidade, resiliência e criatividade. Compartilhando dessa visão, Leite (2003) enfatiza que um dos critérios-chaves para a fidelização dos clientes e que possibilita relacionamento duradouro é a integração da logística estratégica empresarial que é capaz de proporcionar um nível de serviço logístico com maior rapidez, maior confiabilidade, flexibilidade e entregas mais frequentes, além da acurácia na disponibilidade de estoque o que torna possível o atendimento imediato dos pedidos.

Sendo assim, a implementação do *customer service logistics* ou logística de serviço ao cliente, possui por objetivo implementar serviços que possibilitem a manutenção da carteira dos clientes atuais e contribua para a prospecção de novos (SALZANO, 2016; ÅKESSON, et al., 2014; ALHARBI, et al., 2016; DA SILVA, 2018). A principal função do serviço logístico é analisar, implementar, gerenciar e mensurar o

melhor e o mais adequado nível de serviço, que na prática seja capaz de tornar a experiência de compra a mais satisfatória possível (DA SILVA, 2018; 2019).

Diante disso, o grande desafio da logística é traduzir para dentro da empresa, as necessidades e expectativas dos clientes, bem como: avaliar as decorrências dessa necessidade; avaliar os prováveis custos; planejar e projetar respostas e soluções customizadas; conseguir apoio da alta diretoria; e, apresentar na prática as melhores possibilidades de atendimento aos clientes (LAMBERT, 1994; DA SILVA, 2018; BHARWANI e MATHEWS, 2016).

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho descreve a complexidade do problema e também contribui para a reflexão e processo de mudança na empresa pesquisada. Conforme Richardson (2017), pesquisa desse modelo são consideradas qualitativas. Gil (2002, p. 133) destaca que a pesquisa qualitativa busca por conhecer um processo que ocorre em determinado ambiente, visando compreendê-lo, percebê-lo e interpretá-lo.

Esta pesquisa, trata-se também de um estudo de caso único, o qual analisou de forma aprofundada um ou mais objetos, utilizando como ferramenta o questionário para a coleta de dados, o que permitiu a investigação de um fenômeno dentro do seu contexto na vida atual (YIN, 1994, p. 84).

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência. O estudo de caso pode, pois, ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas (YIN, 1994, p. 84).

Nesse contexto, ainda podemos classificar esse trabalho quanto aos fins, como uma pesquisa de caráter exploratório. Conforme Gil (2008, p. 27) o objetivo principal da pesquisa exploratória é buscar desenvolver, esclarecer e contribuir para o entendimento de conceitos:

Pesquisas exploratórias buscam desenvolver e proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de um determinado fato ou estudo de caso. Este modelo de investigação é realizado quando o tema escolhido ainda na prática ainda é pouco explorado, o que torna difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 2008, p. 27).

Quanto aos meios, trata-se também de um estudo bibliográfico, realizada por meio de pesquisas e consulta a livros, artigos científicos, revistas e aplicação de questionários, objetivando aprofundamento do tema pesquisado, na busca de sugestões e/ou soluções sobre a problemática investigada (Gil, 2008, p. 69).

#### Procedimentos e Delimitações da Pesquisa

A pesquisa delimitou-se a uma das maiores empresas de varejo do Brasil, e obteve 998 respostas de clientes que haviam realizado mais de uma compra pelo canal *e-commerce*, a metodologia de pesquisa e questionário foi aplicada de forma a garantir que



cada pergunta correspondesse a uma resposta que possibilitasse o cruzamento de dados, proporcionando acurácia e que fosse de fácil apuração, tendo como garantia a eficácia da pesquisa (GIL, 2008, p. 126).

Neste período o pesquisador deste trabalho, era colaborador, exercendo a função de consultoria no departamento de Inteligência e Estratégia Logística da empresa pesquisa. Para finalizar o trabalho, o pesquisador sugeriu um formulário de pesquisa que na prática contemplasse clientes e que através desses dados fosse possível constatar se as melhorias implementadas pela área de Inteligência e Estratégia Logística eram motivos para que os clientes tivessem realizado mais de uma compra no mesmo período da consultoria (julho de 2019 a fevereiro de 2020).

O questionário foi elaborado no *google forms* e contou com o apoio da área *decustomer service* (serviço ao cliente) que entrou em contato com o cliente antes do envio do formulário e explicou como responde-lo, e a finalidade da pesquisa (GIL, 2008, p. 183). Os dados foram analisados e organizados em tabela e gráficos, para possibilitar a identificação e compreensão, utilizou-se o *Microsoft Excel* versão 2016 e o *Pro Word Cloud*. A pesquisa foi realizada no período de julho de 2019 a fevereiro de 2020.

Conforme destacado por Gil (2008, p. 28), as informações foram coletadas seguindo metodologias éticas como a explicação sobre a finalidade da pesquisa, ainda se reservando o direito de liberdade para participar. As informações das questões estruturadas foram analisadas por meio de estatística descritiva, conforme obtido nas repostas (GIL, 2008, p. 180).

### Caracterização da Empresa

A empresa iniciou suas operações na década de 50, no interior de São Paulo, e tornou-se uma empresa orientada por ciclos de desenvolvimento. Os ciclos já vivenciados pela empresa são: ciclo de expansão pelo interior do Brasil; ciclo da entrada no mercado de São Paulo que por consequência ocorreu a consolidação como uma das grandes varejistas brasileiras; ciclo de busca por escalas via aquisições; e, o ciclo de transformação digital. Em 2019 teve início o ciclo de plataforma digital de varejo, um *marketplace* (mercado) onde milhares de outros negócios podem ingressar e fazer parte do universo de transações virtuais.

A empresa considera cinco pilares como relevantes para o desenvolvimento e implementação dos ciclos de negócios: crescimento exponencial; entregas mais rápidas; *superapp* (base de clientes significativa e a capacidade de mantê-la engajada, ou seja, de garantir uma frequência de uso alta); oferta de novas categorias de produtos por meio do *marketplace*; e o nível de serviço ao cliente.

Atualmente a empresa emprega mais de 35 mil colaboradores, conta com mais de seis empresas parceiras que fazem parte do grupo e possui 1.113 lojas físicas distribuídas por 819 cidades e 21 estados. Rapidamente a empresa percebeu a relevância de possuir centros avançados de distribuição dos produtos e dos *sellers* (é o nome dado a todos aqueles que vendem seus produtos no *marketplace*) de forma *online*.

Para abastecer os pontos de venda, a empresa conta com 17 CDs (centro de distribuição) localizados em diferentes regiões do país. Além disso, a empresa conta com uma malha que é composta por 2.500 veículos/caminhoneiros e com uma empresa de tecnologia logística que é responsável pela distribuição em grandes centros como: São Paulo, Belo Horizonte, Florianópolis, Goiânia, Recife e Campinas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após, obtenção das informações, análise e interpretação dos dados, foi possível fazer a tabulação, conforme demonstraremos a seguir.

Iniciamos o estudo, identificando por gênero o total de clientes que participaram da pesquisa. Conforme apresentado na Tabela 2, do total de 998 participantes, 572 (57%) são do sexo feminino e 426 (43%) são do sexo masculino.

Tabela 2. Quantidade e gênero dos participantes

Sexo	Respostas	%
Feminino	572	57%
Masculino	426	43%
<b>Total Geral</b>	<b>998</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Várias pesquisas também evidenciaram uma maior participação das mulheres no comércio eletrônico (NIELSEN, 2019; NASCIMENTO e NUNES, 2011; DA SILVA e SILVA, 2019). A segunda pergunta norteadora da pesquisa, foi sobre o recebimento do pedido, ou seja, a entrega do material solicitado pelo cliente. Do total de clientes pesquisados, apenas 5 (0,5%) não haviam recebido e 993 (99,5%) já haviam recebido o pedido solicitado, conforme Tabela 3.

Tabela 3. Quantidade de pedidos e *status* de entrega

Produto foi entregue?	Respostas	%
Sim	993	99,5%
Não	5	0,5%
<b>Total Geral</b>	<b>998</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme enfatizado por Lalonde et al. (1971) “não adiantaria um produto com qualidade, bem concebido, com ótima embalagem e ampla promoção, estar no lugar errado, e/ou indisponível quando desejado pelo cliente [...]”. Nesta visão, todo o esforço de *marketing*, compra, produção e armazenagem somente serão capazes de gerar resultados para a organização se a empresa possuir a capacidade logística de disponibilizar o produto aonde for desejado (LAMBERT e LEWIS, 1983; CHRISTOPHER, 1997; BALLOU, 2009).

Diante disso, clientes compram produtos e/ou serviços que estão disponíveis em sua região, ou compram pela *internet* de qualquer lugar do mundo, portanto que tenham a confiança e a certeza de que irão receber exatamente o produto que foi comprado, dentro do prazo combinado (SALZANO, 2016; DA SILVA 2018).

Kotler e Keller (2006), salientam que para atender o varejo, as empresas precisam planejar e escolher os sistemas e canais de distribuição, que é o conjunto de operações responsáveis por definir como o produto será disponibilizado no mercado consumidor ou no ponto de venda (PDV).

Nesta lógica, há de se considerar que na atualidade, não é tarefa fácil nem simples, atrair e reter os clientes (KLOTTER e KELLER, 2006). Diante disso, o objetivo da estratégia logística é melhorar constantemente o serviço ofertado ao cliente, através da integração das atividades e operações, desde a origem do fornecimento de matéria prima ou materiais, passando pelo processo de produção, armazenagem, movimentação interna, estoque, transportes e distribuição, bem como, informações que migram do mercado consumidor para dentro das organizações (BALLOU, 2007; 2009; ABDALA e BARBIERI, 2014; GUERREIRO et al., 2011).

A Tabela 4, apresenta o *Overview*, em tradução é a visão geral de *status* dos pedidos. Do total de pedidos que foi confirmado o recebimento, apenas 778 (78,0%) haviam sido entregues dentro do prazo combinado e/ou agendado pelo cliente, 190 (19,0%) dos pedidos haviam sido entregues de forma antecipada ou antes do prazo informado, e, 25 (2,5%) dos pedidos foram entregues fora do prazo combinado.

Ao mitigar os cinco pedidos que ainda não haviam sido entregues, identificamos que deste total, três (0,3%) já estavam em rota de entrega, e estes ainda estavam dentro do prazo combinado com o cliente, e os outros dois (0,2%) dos pedidos também já estavam em rota de entrega, porém, fora do prazo estipulado para entrega.

Tabela 4. *Status Overview* dos pedidos

Produto foi entregue?	Foi entregue no prazo combinado?	Respostas	%
<b>Sim</b>	Sim	778	78,0%
	Não (Adiantado)	190	19,0%
	Não (Atrasado)	25	2,5%
<b>Sim Total</b>		<b>993</b>	<b>99,5%</b>
<b>Não</b>	Em rota de entrega (dentro do Prazo)	3	0,3%
	Em rota de entrega (Fora do Prazo)	2	0,2%
<b>Não Total</b>		<b>5</b>	<b>0,5%</b>
<b>Total Geral</b>		<b>998</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa pesquisada, possui uma plataforma digital, que permite comunicação e acompanhamento dos pedidos do cliente via *e-mail* e *whatsapp*, informações como disponibilidade de estoque, prazo previsto para entrega do produto, bem como *status* de: pedido em separação; pedido em rota de entrega; e, pedido disponível para retirada na loja para os clientes que no ato da compra optaram por fazer a retirada na loja, ainda podendo optar pela loja mas próxima de sua residência, e com isso terão a isenção do custo/taxa de entrega.

As informações que as empresas disponibilizam para os clientes sobre os *status* dos seus pedidos, aumentam sua confiabilidade, contribuindo assim para que o cliente perceba essa comunicação como um bom relacionamento o que eleva a percepção sobre

o nível de serviço ofertado (BOWERSOX e CLOSS, 2014; COPACINO, 1997; EMERSON e GRIMM, 1996; DA SILVA, 2018).

Os maiores problemas de desempenho logístico no *e-commerce*, geradores de insatisfação dos clientes, estão relacionados com as etapas que antecedem a entrega do pedido, como: indisponibilidade do produto; *order picking* e/ou preparação do pedido e embarque do pedido (FLEURY e FLEURY, 2004; CROXTON et al., 2001). Estas são etapas importantes e que impactam diretamente no prazo de entrega ao cliente.

O Gráfico 1, apresenta a quantidade de pedidos que foram entregues corretamente conforme solicitação do cliente. Do total de pedidos, 32 (3,2%) não foram entregues corretamente sendo identificado pelo cliente algum tipo de avaria que pode ter sido causado no momento de realizar o transporte. Cinco (0,5%) dos pedidos foram entregues trocados, o que a lógica nos conduz ao entendimento de que mais cinco clientes, totalizando um total de 10 (1%) teve seu produto trocado no momento da entrega, ou seja, o produto foi entregue no cliente errado. 961 (96,3%) dos pedidos foram entregues corretamente.

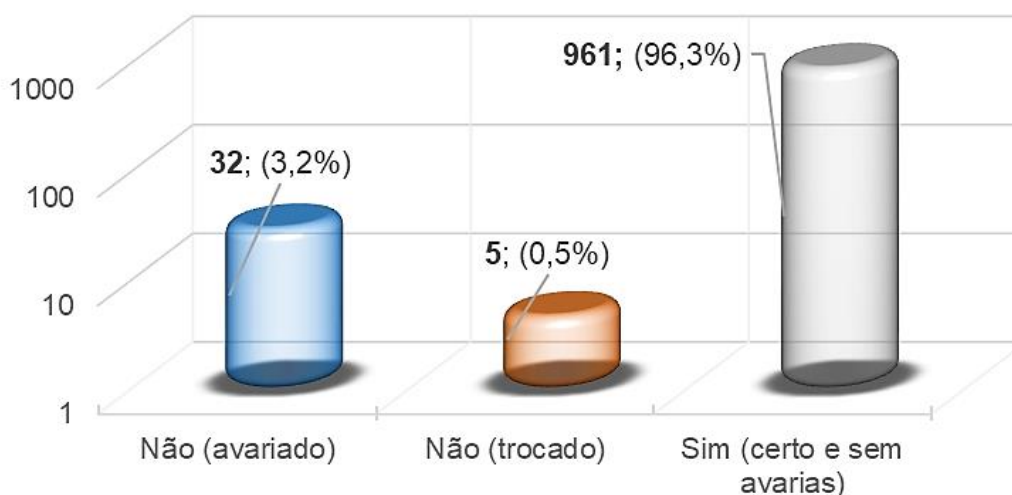


Figura 1. Gráfico quantidade de pedidos entregues certos e sem avarias  
Fonte. Dados da pesquisa.

Buscando identificar o erro referente a troca dos materiais, identificou-se que foi causado pela área de *orderpicking* (separação de pedidos). De acordo com Ballou (2006), Medeiros (1999), e Santos (2014) a equipe de *order picking* é responsável por coletar dentro da área de armazenagem o produto certo na quantidade correta, conforme o pedido do cliente. Vale destacar que é no *orderpicking* que o serviço ao cliente se inicia, sendo essa uma atividade que influencia nas três dimensões da logística: tempo; custo; e, qualidade, e que pode impactar no nível de serviço ofertado ao cliente (CARVALHO et al., 2017; POZO, 2016; DA SILVA, 2018).

Sendo assim, a atividade de *order picking* no ambiente empresarial torna-se ainda mais relevante, fazendo com que as empresas busquem investimento em tecnologias que proporcionem uma maior eficiência nas operações logística de separação de pedidos dos clientes (DORNIER et al., 2000; CHOPRA e MEINDL, 2015).

Ainda, os principais desafios das empresas que atuam no *e-commerce* estão relacionados com a eficiência e eficácia da gestão da cadeia de suprimentos, contemplando desde o correto planejamento e controle dos níveis de estoque, *order picking*, distribuição física e a capacidade de obter e gerenciar o fluxo de informações que

migram do mercado consumidor para dentro da empresa e da empresa para o mercado consumidor (FERNANDES, et al., 2011; FLEURY, 2000; DA SILVA, 2019).

Neste sentido, o nível de serviço ao cliente é caracterizado como uma medida de produtividade, aonde o objetivo é atender as especificações, desejos e necessidades dos clientes (LAMBERT e LEWIS, 1983; FARIA, 2005). Para isso, a empresa precisa elevar o desempenho operacional e possuir capacidade de cumprir os prazos acordados, eliminando as ocorrências de trocas, avarias e roubos (BOWERSOX et al., 2006). Nessa visão, Lambert e Renan (2000) destacam que o nível de serviço estabelece conexão entre a logística e o *marketing*, ao retratar um dos quatro P (praça) que se bem planejado poderá influenciar o P do preço.

O Gráfico 2, apresenta a nota que o cliente atribuiu ao setor de transportes que é formado pela transportadora e equipe de entregadores que são os agentes que tiveram contato direto e realizaram a entrega no endereço solicitado pelo cliente. Foi solicitado para os clientes atribuírem uma nota de um a cinco, sendo: 1 Muito insatisfeito; 2 Insatisfeito; 3 Satisfeito; 4 Muito satisfeito; e, 5 Superou as expectativas.

Os dados obtidos demonstraram que oito clientes (0,80%) ficaram muito insatisfeitos com a transportadora e com a equipe que entregou o produto na residência, 16 clientes (1,60%) informaram que estavam insatisfeitos, 217 (21,74%) informaram está satisfeito, 563 (56,41%) informaram está muito satisfeito, e, apenas 194 (19,44%) informaram que a transportadora e a equipe de entregadores superaram a expectativa na entrega do pedido.

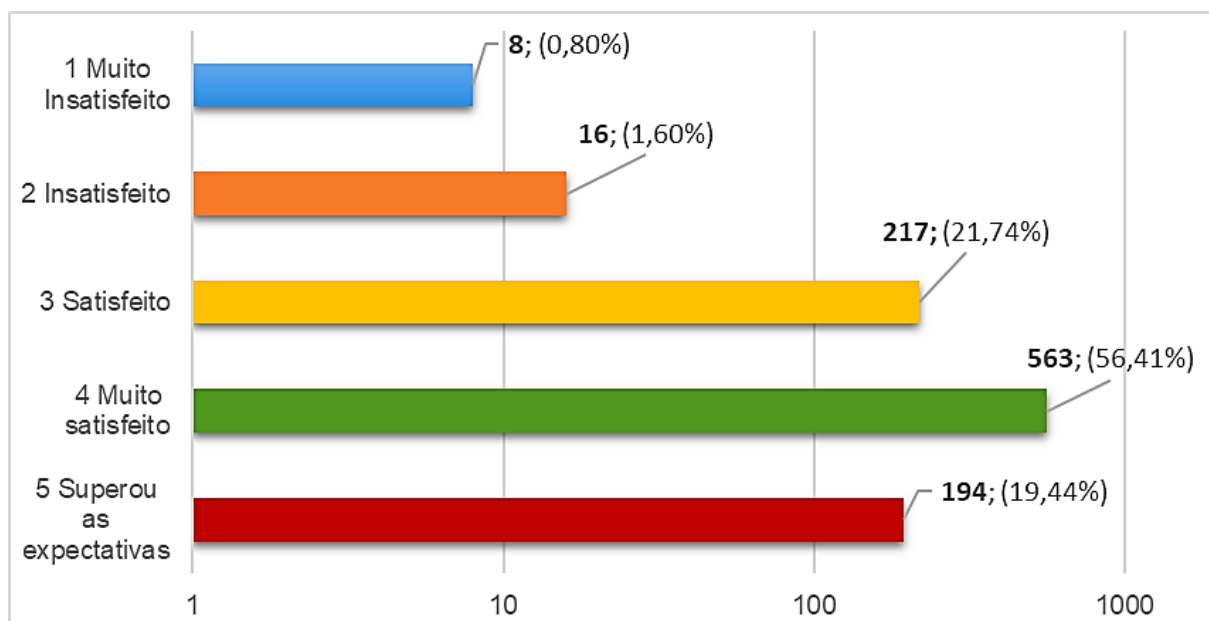


Figura 2. Gráfico nota atribuída pelo cliente à equipe de transportes / entregadores  
Fonte. Dados da pesquisa.

A gestão da área de transportes da empresa fica sob a responsabilidade da diretoria, gerência regional, coordenadores, supervisores e analistas de transportes, os quais são responsáveis por captar, selecionar, desenvolver, acompanhar e monitorar o serviço de transporte terceirizado, ou seja, o transporte no cliente final é realizado por transportadoras. No meio empresarial, o transporte é uma atividade econômica, seu

principal objetivo é a movimentação de bens de um ponto origem a um ponto destino, e geralmente representa o maior elemento do custo total logístico (PEREGO et al., 2011; AMARAL e GUERREIRO, 2014).

O *outsourcing* (terceirização) das atividades de transportes por meio de prestadores de serviços logísticos como operadores e transporte de carga e entrega, é um relevante fator que contribui para a redução dos custos totais nas empresas (FERREIRA e ALVES; 2005). Diante da necessidade de atuação integrada dos transportadores, como membros das organizações, que compõem e estão presentes em toda a cadeia de suprimento, é necessária integração em rede para que seja possível proporcionar um melhor nível de serviço, tanto para as empresas quanto para os clientes e consumidores finais (MAÇADA, et al., 2007; BALLOU, 2009).

Isso fez com que os transportadores buscassem implementar Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que possibilitassem melhorar o planejamento conjunto entre empresas, bem como: ter maior controle dos processos de transporte; redução do número de emissão de papéis; aprimoramento das atividades com consequente redução dos custos totais; otimização dos serviços; troca eletrônica de dados, como por exemplo utilizando o intercâmbio eletrônico de dados (EDI); informações *online* (em tempo real) que fluem e estão disponíveis por toda a cadeia produtiva, seja para a empresa contratante e/ou seja para o cliente final (CRAINIC et al., 2009; MAÇADA et al., 2007).

Mitigando o total de clientes e os motivos de insatisfação, temos oito clientes muito insatisfeitos e 16 insatisfeitos, que somados totalizam 24 (2,40%) clientes que não foram atendidos como desejavam. Como ação, a área de *customer service* (serviço ao cliente) foi orientada a entrar em contato com os clientes para entender o ocorrido e propor uma solução. Foi identificado os motivos que conduziram os clientes a atribuírem uma nota inferior ao pretendido pela empresa: chegada da transportadora na casa do cliente fora do horário comercial; dificuldade de chegar no endereço informado pelo cliente por motivos de restrição no trânsito; dificuldade de colocar o produto no local especificado e nestes casos o material ficou na área do cliente pelo motivo de não caber no local especificado; além de algum tipo de avaria que foi ocasionado pela tentativa de colocar o material no local especificado.

Nessa situação a área de *customer service* identificou que do total de clientes insatisfeitos, 10 (41,67%) eram pelo motivo de restrições de chegada no endereço informado. Para atender esses clientes foi desenvolvida uma nova parceria, através da contratação de um parceiro de transportes que é especialista na região e atua com veículos urbanos e até motos. Os demais, 14 (58,33%) eram pelo motivo de o produto não passar na porta ou no portão do cliente e/ou não caber no local especificado, devido a largura ou altura do produto. Para essas situações, foi proposto a troca do produto sem ônus para o cliente final.

Diante do exposto, a gestão do transporte é considerada complexa por envolver vários parceiros de transportes em sua atividade e, por buscar trabalhar de forma harmônica e pronta a atender as diversas necessidades e exigência dos clientes, o que requer uma rede de comunicação, informação, normas e procedimentos gerenciais que se não forem bem tratados podem acarretar em baixo desempenho e perda de clientes por insatisfação (CHRISTOPHER, 1997; CHOPRA e MEINDL, 2003; BERTAGLIA, 2009; DA SILVA, 2018; BALLOU, 2009)

O Gráfico 3, apresenta a nota atribuída pelo cliente em relação a sua experiência de compra na empresa. Do total de clientes pesquisados, cinco (0,5%) informaram que estão muito insatisfeitos, 20 (2,0%) estavam insatisfeitos, 188 (18,8%) estavam

satisfeitos, 562 (56,3%) estavam muito satisfeitos, e, 223 (22,3%) informaram que a experiência de compra na empresa superou as expectativas.

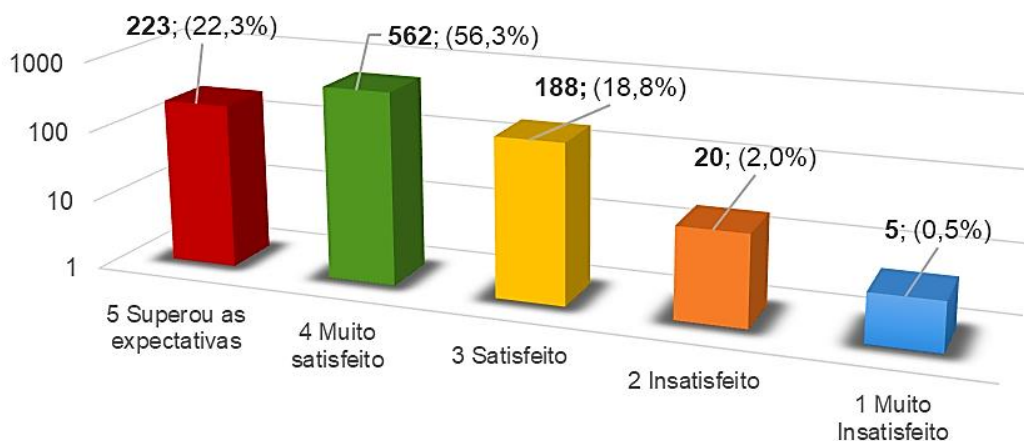


Figura 3. Gráfico nota atribuída pelo cliente a experiência de compra na empresa  
Fonte. Dados da pesquisa.

Um dos grandes desafios das empresas, estão relacionados principalmente ao setor de varejo, o qual passa por constantes transformações que visam melhorar todo o processo comercial e de vendas, buscando reter o cliente pelo maior tempo possível (SCHMITT, 2004; BALLOU, 2006). No cenário atual, o desenvolvimento e a lucratividade empresarial dependem da gestão eficiente que garanta uma boa experiência de compra do cliente (SCHMITT, 2004; BALLOU, 2009; TAPSCOTT, 2010). Estudos anteriores, conectaram a experiência de compra ao conceito de valor (PINE II e GILMORE, 1998), a estratégia escolhida para comercializar o produto (SCHMITT, 2004) e a vantagem competitiva mercadológica adquirida pela empresa, que é representada pela capacidade de oferecer diferentes serviços aos clientes (PORTER e KRAMER, 2011).

Segundo Carú e Cova (2003) o termo experiência refere-se a experimentações, momentos memoráveis e não rotineiros. Para Schmitt (2000) experiências são incentivos produzidos para os sentidos, os sentimentos e a mente. Ainda segundo os autores, atualmente os consumidores consideram como uma boa experiência a funcionalidade, a qualidade e a posição da marca, a inovação e a capacidade que a empresa possui de entregar e cumprir o que foi prometido.

Estudo realizado por Moreira (2015) revela que os consumidores gostam de comprar de empresas que possuem os formatos de loja física e *online*. Os dados da pesquisa revelaram que no formato *online* os clientes valorizam a economia de tempo, autonomia e comodidade, no formato físico os clientes gostavam da rapidez de resposta por estarem *in loco* (no local) e pela possibilidade de negociação do produto e/ou da oferta (MOREIRA, 2015). A empresa pesquisa, percebendo isso, atualmente possui lojas físicas e elevado investimento na plataforma *online*.

O Gráfico 4, apresenta a quantidade de clientes que recomendam a empresa para outras pessoas, baseado na experiência de compra. Vale salientar que a experiência de compra contempla desde o processo inicial, o acesso a plataforma, a variedade de produtos, as condições de pagamento, as possibilidades de parcelamento sem juros e o

acompanhamento de *status* do pedido e informações sobre a data de entrega no endereço do cliente (SCHMITT, 2004; DA SILVA, 2018).

Do total de clientes que participaram da pesquisa, 18 (1,8%) não recomendariam a empresa, e, 980 (98,2%) informaram recomendar a empresa para outras pessoas.

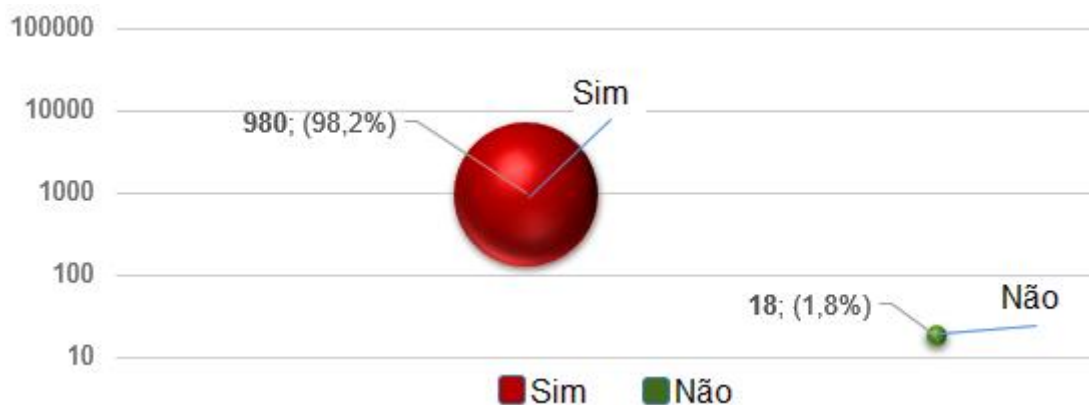


Figura 4. Gráfico quantidade de clientes que recomendam a empresa  
Fonte. Dados da pesquisa.

Mitigando os motivos que levaram os clientes a não recomendarem a empresa, obtivemos a informação, que, a não recomendação estaria baseada no descumprimento do prazo que foi estipulado para entrega do produto no momento da compra e avaria do produto que foi identificada somente no ato da entrega pelo próprio cliente. Os trabalhos que tiveram como objeto de pesquisa investigar e compreender sobre o universo e a ligação que ocorre entre a qualidade do serviço e seu impacto para as organizações, podem em (BATTACHARYA e SEN, 2003; KARAOSMANOGLU, et al. 2011; DA SILVA, 2018; ZYLBERSZTEJN e SLONGO, 2012). Lemke et al. (2010) e Schmitt (2004), chamam a atenção para o fato de que a experiência do cliente ocorre exatamente no momento em que há algum tipo de contato com a empresa, fatores como: atendimento, serviço; plataforma *e-commerce* com boa interface; com fácil navegação e pesquisa de produtos; informações sobre preço; condições de pagamentos; descontos; tempo e custo para entrega dos produtos.

Segundo Maxham (2001) a recomendação do cliente pode ser definida acordo com a experiência de consumo e, pode ser um indicador de que o cliente poderá manter futuras relações com a empresa, além de passar a ser um agente de informação relatando para outras pessoas sua experiência positiva.

A Tabela 5, apresenta as razões e motivos que os clientes consideram como de maior relevância para recomendar a empresa. Do total pesquisado, 23 (2,3%) informaram a variedade de produtos, 231 (23,1%) relataram ser o preço e condições de pagamento, 204 (20,4%) consideraram prazo e qualidade da entrega, e, 540 (54,1%) alegaram que a segurança e a garantia de recebimento do produto certo, no prazo combinado é o fator de maior relevância para recomendar a empresa para outras pessoas.

Tabela 5. Razões e motivos relevantes para recomendar a empresa



Dos motivos a seguir, quais o senhor (a) considera mais relevante para recomendar a empresa para outras pessoas?	Respostas	%
Garantia de recebimento do produto certo, no prazo informado	540	54,1%
Prazo e Qualidade da Entrega	204	20,4%
Preço e Condições de Pagamento	231	23,1%
Variedade de Produtos	23	2,3%
<b>Total Geral</b>	<b>998</b>	<b>100%</b>

Fonte. Dados da pesquisa.

Referente as razões e os motivos considerados pelos clientes como de maior relevância para efetuarem mais de uma compra e/ou voltar a comprar na empresa. 23 (2,3%) dos clientes informaram que parcelamento no cartão sem juros é um dos motivos para efetuarem mais de uma compra na empresa, 25 (2,5%) informaram que a possibilidade de escolher entre receber o produto em casa e/ou retirar na loja física mesmo o produto sendo comprado pela *internet* é um dos motivos relevantes, 26 (2,6%) relataram ser relevante ter o acompanhamento de informações logística sobre *status* do pedido até a efetivação da entrega, 52 (5,2%) consideraram ser a facilidade de compra pela *internet*, 61 (6,1%) informaram que a facilidade de agendamento da entrega, 81 (8,1%) confirmaram que a possibilidade de comprar na loja física e ou pela *internet*, 214 (21,4%) informaram ser o menor prazo de entrega que representa o melhor nível de serviço, e, 516 (51,7%) alegaram que a segurança sobre o recebimento do produto certo no prazo combinado é o mais relevante para voltar a comprar na empresa, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6. Razões e motivos relevantes para os clientes comprarem mais de uma vez na empresa

Dos motivos a seguir, quais o senhor (a) considera mais relevante para ter efetuado mais de uma compra na empresa?	Respostas	%
Segurança sobre o recebimento do produto certo e no prazo combinado	516	51,7%
Menor prazo de entrega (melhor nível de serviço)	214	21,4%
Comprar pela Loja física e ou <i>e-commerce</i>	81	8,1%
Facilidade de agendamento da entrega	61	6,1%
Facilidade de compra pela <i>internet</i>	52	5,2%
Acompanhamento de informações logística sobre <i>status</i> do pedido até a efetivação da entrega	26	2,6%
Possibilidade de escolha entre receber o produto em casa e ou retirar na loja física mesmo o produto sendo comprado pela <i>internet</i>	25	2,5%
Parcelamento no cartão sem juros	23	2,3%
<b>Total Geral</b>	<b>998</b>	<b>100%</b>

Fonte. Dados da pesquisa.

Compreender o valor da logística no meio empresarial, sua amplitude, capacidade e possibilidades, contribui para que as organizações possam melhor se posicionar e concorrer com maiores vantagens competitivas (CHRISTOPHER, 2010; BERTAGLIA, 2009; BALLOU, 2012). Dessa forma, a gestão estratégica da logística passa a ser um meio, uma possibilidade relevante para conseguir-se vantagens perante os concorrentes. Vale ressaltar que a missão da logística estratégica é buscar o melhor planejamento e coordenação das atividades operacionais, afim de alcançar um nível de serviço que seja capaz de atender e reter os clientes (BALLOU, 2006; CHOPRA e MEINDL, 2003; MARTA e SILVA, 2017).

A globalização contribuiu para um processo de transformações na gestão estratégica da logística e principalmente no formato de visualização das empresas com a logística, a competição que atualmente ocorre de forma internacional, fez com que as empresas intensificassem e valorizassem a gestão estratégica que possibilite continuamente o aperfeiçoamento, a integração e o planejamento logístico por toda a organização (GARVIN, 1993; HITT et al., 2019; BALLOU, 1993; DA SILVA, 2019).

Ao somar-se os dos maiores *scores* (pontos) atribuídos pelos clientes aos motivos e razões que foi considerado de maior relevância para terem efetuado mais de uma compra na empresa, identificou-se que a garantia de recebimento do produto certo e no prazo combinado com o menor prazo de entrega, ou seja, o melhor nível de serviço ofertado, representou um total de 730 respostas que correspondem ao total de 73,1% dos clientes pesquisados.

Ainda, foi constatado que os clientes possuem exigências diferentes, e que podem variar a cada compra e/ou de acordo com a necessidade, desejo e anseio pelo produto adquirido. Diante dessa constatação, as empresas precisam possuir a capacidade de implementar estratégias logísticas que possam atender a diferentes prazos por toda a cadeia logística da organização (FISHER, 1997; DA SILVA, 2019).

Diante disso, o processo de atender o cliente e superar suas expectativas deve compreender uma estratégia logística que seja capaz de criar soluções que sejam flexíveis e adequadas, e que sejam capazes de responder e satisfazer as diferentes necessidades e valores vivenciados em cada momento pelos clientes (ALVARENGA e NOVAES, 2000; BOWERSOX et al., 2017; CHRISTOPHER, 1997; DA SILVA, 2018; 2019).

Na tentativa de comprovar e responder a problemática que foi objeto desse trabalho, geramos estatística das palavras que foram identificadas com o maior grau de frequência nas respostas dos clientes, conforme apresentado na Tabela 7. Ainda na tentativa de evidenciar a relevância da gestão estratégica da logística como sendo importante para atrair, reter e fidelizar os clientes, os dados obtidos foram utilizados para representação gráfico visual.

Para isso, utilizou-se o *excel* fórmula=LOCALIZAR ("texto procurado"; "no texto ou no intervalo")\* SOMASES (intervalo soma; intervalo critérios; critérios 1) para identificar a frequência de cada palavra. Cada palavra foi dividida pelo total identificado com maior frequência, o qual foi igual a 4.957 palavras, e o percentual encontrado foi transformado em número inteiro, arredondando-se o valor para cima.

*Excel* fórmula (=int (núm) + arredondar.para.cima (núm ; dígitos) utilizada para definir o grau de frequência na nuvem de palavras.

Tabela 7. Identificação de palavras e o grau de frequência

PALAVRA	FREQUÊNCIA	%	GRAU (número inteiro)
Garantia de Entrega	540	10,9%	11
Recebimento do Produto	540	10,9%	11
Segurança do Recebimento	516	10,4%	11
Produto certo	516	10,4%	11
Prazo Combinado	516	10,4%	11
Preço	231	4,7%	5
Pagamento	231	4,7%	5
Condições	231	4,7%	5
Entrega	230	4,6%	5
Prazo de Entrega	218	4,4%	5
Logística	216	4,4%	5
Menor Prazo	214	4,3%	5
Nível de Serviço	214	4,3%	5
Loja Física	81	1,6%	2
Loja online	81	1,6%	2
Agendamento de Entrega	61	1,2%	2
Compra pela Internet	52	1,0%	2
Internet	52	1,0%	2
Informações	26	0,5%	1
Status	26	0,5%	1
Receber em casa	25	0,5%	1
Retirar na loja	25	0,5%	1
Variedade de Produtos	23	0,5%	1
Produto	23	0,5%	1
Parcelamento	23	0,5%	1
Cartão	23	0,5%	1
Sem juros	23	0,5%	1
<b>Total</b>	<b>4.957</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>

Fonte. Dados da pesquisa.

O Gráfico 5 apresenta os *scores* (pontos) referente ao grau de frequência das 4.957 palavras que foram identificadas nas respostas dos clientes.

As nuvens de palavras ou nuvem de texto é uma das formas de representação gráfico visual de informações ou dados linguísticos que se evidenciam com maior grau de frequência (FEINBERG, 2009; LUNARDI et al., 2008; FEINBERG, 2014). Ainda segundo os autores, quanto maior o grau de frequência das palavras mais destacado é a representação no gráfico.



Figura 5. Nuvens de palavras

Fonte. Dados da pesquisa.

Das 10 palavras identificadas com maior grau de frequência, sete foram relacionadas como de responsabilidade da logística: 540 (10,9%) Garantia de Entrega; 540 (10,9%) Recebimento do Produto; 516 (10,4%) Segurança sobre o Recebimento; 516 (10,4%) Produto certo; 516 (10,4%) Prazo Combinado; 230 (4,6%) Entrega; 218 (4,4%) Prazo de Entrega. Outras três palavras foram relacionadas a gestão de *marketing* e vendas: 231 (4,7%) Preço; 231 (4,7%) Pagamento; 231 (4,7%) Condições.

75

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou responder a seguinte indagação: qual a contribuição e papel da logística na estratégia organizacional como sendo capaz de reter, atrair e satisfazer as necessidades dos clientes. A metodologia escolhida foi o estudo de caso único, realizado em um dos maiores varejistas do Brasil.

As evidências que respondem à questão norteadora dessa pesquisa, podem ser apreciadas nas tabelas 5, 6 e no gráfico 4. Considerando os dados desse trabalho, destaca-se que a própria carência de recursos naturais no mundo, a impulsão das pessoas por inovações, qualidade e menor preço dos produtos, e a necessidade das empresas de expansão dos negócios, fazem com que a gestão estratégica da logística seja o rincão necessário para as organizações manterem-se competitivas.

Além disso, a atuação da gestão estratégica da logística deve possibilitar atuação e estabelecimento de processos e atividades que na prática possam garantir melhores níveis de serviços aos clientes ao mesmo tempo em que busca apresentar os menores custo na dimensão econômico-financeiro das organizações.

Como contribuição, esta pesquisa apresenta para o público em geral e especialmente para os administradores e gestores e profissionais de logística das

organizações, subsídios de cunho gerencial, ao destacar-se a compreensão de que a gestão estratégica em logística contribui para a criação de vantagens competitivas, melhoria nos níveis de serviços ofertados aos clientes, retenção de clientes, e redução de custos por toda a cadeia logística (fornecedores, indústria, atacadistas, varejo, clientes, e, consumidores finais). Sugere-se para melhor compreensão, que os profissionais procurem investir na educação, visando obter maior grau de educação formal, facilitando dessa forma, o entendimento sobre a importância de implementar estratégias nas atividades diárias da logística.

Para trabalhos futuros, sugere-se: uma avaliação do conhecimento dos profissionais da organização sobre a gestão estratégica em logística; comparação entre o nível formal de educação dos profissionais; investigação e apresentação de ferramentas e técnicas que possam contribuir para melhorias na eficiência e eficácia da logística na organização; e, plano de ação que contemple a participação da empresa e dos gestores no que concerne à formação adequada do profissional para atuar na gestão estratégica da logística.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, E. C.; BARBIERI, J. C. Determinants of Sustainable Supply Chain: an Analysis of Mensuration Models of Pressures and Socio- Environmental Practices. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 7, n. 2, p. 110-123, 2014. <http://dx.doi.org/10.12660/joscmv7n2p110-123>.

ÅKESSON, M, et al. Regular issue paper: Customer experience from a self-service system perspective. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 5, 2014. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0016>.

ALHARBI, A.; HEAVIN, C.; CARTON, F. Improving customer oriented decision making through the customer interaction approach. **Journal of Decision Systems**, v. 25, p. 50-63, 2016. <https://doi.org/10.1080/12460125.2016.1187417>.

ALMEIDA, M. R. C.; FROEMMING, L. M. S.; HUBER, C. M. Experiência de Compra no Ponto de Venda em Lojas de Varejo de Panificação. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 3, n. 3, p. 209-220, set. 2013. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v3n3p209-220>.

ALVAREGA, A. C.; NOVAES, A. G. N. **Logística Aplicada Suprimento e Distribuição** Física. 3. ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000. 210 p.

AMARAL, J. V.; GUERREIRO, R. Conhecimento e Avaliação dos Trade-offs de Custos Logísticos: um Estudo com Profissionais Brasileiros. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, v. 25, n. 65, p. 111-123, 2014.

ASHBY, A.; LEAT, M.; SMITH, M. H. Making connections: a review of supply chain management and sustainability literature. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 5, p. 497-516, 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211258573>.

- BALESTRIN, A.; VERSCHORRE, J. R. Réplia - Redes são Redes ou Redes são Organizações?. **Revista de Administração Contemporânea, RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 523-533, jul./ago. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-849rac201410961>.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo, Editora Atlas, 1993. 388 p.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 616 p.
- BALLOU, R. H. The evolution and future of logistics and supply chain management. **European Business Review. Bradford**, v.19, n. 04, p. 332-348, 2007. <https://doi.org/10.1108/09555340710760152>.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos / logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 616 p.
- BALLOU, R. H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 392 p.
- BANOMYONG, R.; SUPATN, N. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3. 2011. <https://doi.org/10.1108/03090561111107258>.
- BARRETO, L.; AMARAL, A.; PEREIRA, T. Industry 4.0 implications in logistics: an overview. **Procedia Manufacturing**, vol. 13, p. 1245-1252, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.09.045>.
- BATTACHARYA, C. B.; SEN, S. Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing* 67(2):76-88. 2003. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609>.
- BENEVIDES, G.; et. al. A logística como fonte de vantagem competitiva: análise comparativa de estruturas tradicionais versus operador logístico. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 3, n. 1, p. 19-41, 2014.
- BERTAGLIA, P. R. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 546 p.
- BIO, S. R.; ROBLES, L. T.; FARIA, A. N. O papel da controladoria no apoio às decisões logísticas: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, X., 2003, Guarapari. **Anais...** Guarapari: Associação Brasileira de custos, 2003. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2497/2497>>. Acesso em: 6. jul. 2020.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B.; CLOSS, D. J. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookmam, 2006. 528 p.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014. 472 p.

BHARWANI, S.; MATHEWS, D. Customer service innovations in the Indian hospitality industry. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, p. 416-431, 2016. <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0020>.

CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>.

CARVALHO, J. C.; GUEDES, A. P.; ARANTES, A. M., MARTINS, A. L.; PÓVOA, A. B., LUÍS, C. A., et al. **Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. Lisboa: Sílabo. 2017. 724 p.

CARÙ, A.; COVA, B. Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the **Concept**. **Marketing theory**, 3(2), 267-286. 2003. <https://doi.org/10.1177/14705931030032004>.

COELHO, P. M. N. **Rumo à Indústria 4.0**. 2016. 65f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial). Universidade de Coimbra, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Departamento de Engenharia Mecânica. Coimbra, PT. 2016.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 632 p.

COPACINO, W. C. **Supply chain management: the basics and beyond**. Boca Raton: APICS, 1997.

CHASE, R. B. Where does the customer fit into the service operation, **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 137-142, 1978.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 1. ed. Editora: Pearson, 2003. 313 p.

CHOPRA, S.; SODHI, M. S. Managing risk to avoid supply chain breakdown. **MIT Sloan Management Review**. [S.l.], v. 46, n. 1, 2004.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento e Operações**. 6. ed. Pearson Universidades. 2015. 544 p.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: estratégia para redução de custos e melhoria dos serviços**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997. 240 p.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. Boston, Massachusetts, EUA: Thomson Learning, 2007. 308 p.

CRAINIC. et al. Intelligent freight-transportation systems: **Assessment and the contribution of operations research**. Volume 17, Issue 6. 2009. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2008.07.002>.

CROXTON, K. L.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. The supply chain management process. **The International Journal of Logistics Management**, v.12, n.2, p.13-36, 2001. <https://doi.org/10.1108/09574090110806271>.

DA SILVA, J. A. B. CUSTOMER SERVICE LOGISTICS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MULTINACIONAL. **Brazilian Journal of Production Engineering - BJPE**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 226-244, 2018. Disponível em: [https://www.periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V04N04\\_11](https://www.periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V04N04_11).

DA SILVA, J. A. B. Métodos e práticas colaborativas na cadeia de suprimentos: revisão de literatura. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 76-91, apr. 2019. ISSN 2237-4558. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p76-91.863>.

DA SILVA, J. A. B.; SCHLAG, F.; SILVA, S. Trade-offs de custos logísticos: uma avaliação de conhecimento em uma multinacional. **Revista Produção Online**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 179-202, mar. 2019. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i1.3176>.

DA SILVA, J. A. B.; SILVA, M. S. V. ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL NO PERÍODO DE 2002 A 2016. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 115-137, 2019. DOI: 10.30781/repad.v3i2.8674.

DELOITTE. **O paradoxo da Indústria 4.0 Superando as desconexões no caminho para a transformação digital**. 2019. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/technology-media-telecommunications/Sum%C3%A1rio%20Executivo-Paradoxo%20Ind%C3%BAstria%204.0.pdf>. Acesso em: 30. set. 2020.

DELOITTE. **Indústria 4.0 O desenvolvimento dos negócios em uma era conectada**. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/industria-4-0.html#>>. Acesso em: 30. set. 2020.

DORNIER, P.; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais: textos e casos**. 1. ed. São Paulo: Atlas. 2000. 724 p.

EMERSON, C. J.; GRIMM, C. M. Logistics and Marketing Components of Customer Service: an empirical test of the Mentzer, Gomes and Krapfel model. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 26, n. 8, 1996.



FARIA, A. C. **Gestão de Custos Logísticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2005.448 p.

FEINBERG, J. **Wordle**. Disponível em:<http://www.wordle.net/>. Acesso em: 20. mai. 2020.

JEFFERY, M. M.; BUTLER, R. J.; MALONE, L. C. Determining a cost-effective customer service level. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 13, n. 3, p. 225-232, 2008. <https://doi.org/10.1108/13598540810871262>.

FERNANDES, F. J. M.; PÁDUA, T. P. M.; SIMÕES, J. S. P.; BARROS, E. S.

Compras

Virtuais: Como a Logística tem se firmado como Componente Essencial para o Comércio Eletrônico?. In: VIII Convibra Administração – **Congresso Virtual Brasileiro de Administração** 2011. Disponível em:

<<https://docplayer.com.br/1980249-Compras-virtuais-como-a-logistica-tem-se-firmado-como-componente-essencial-para-o-comercio-eletronico.html>>Acesso em: 20. Jul. 2020.

FERREIRA, K. A.; ALVES, M. R. P. Logística e troca eletrônica de informação em empresas automobilísticas e alimentícias. **Prod. São Paulo**, v.15, n. 3, p. 434-447, 2005. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132005000300012>.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review** 75 (2), 105–116, 1997.

FORNACIARI, G.; PEREIRA, M. M. A. M.; ZANQUETTO FILHO, H. A necessidade de segregação e evidencição dos custos logísticos nos relatórios contábeis. In:

CONGRESO INTERNACIONAL DE COSTOS, VIII., 2003, Punta del Este. **Anais...** Uruguai: Asociación Uruguaya de Costos, 2003. Disponível em:

<<http://intercostos.org/documentos/congreso-08/245.pdf>>. Acesso em: 15. ago. 2020.

FLEURY, P. **Serviço ao cliente e desempenho logístico**. 2000. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/servico-ao-cliente-e-desempenho-logistico/>. Acesso em: 25. set. 2020.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2004. 156 p.

FREITAS, R. E.; SANTOS, G. R. Desafios do Financiamento Agropecuário: o complexo produtivo soja-milho-aves. **Radar: Tecnologia, Produção e Comércio Exterior**, v. 47, p. 39-48, 2016. Disponível em:

<[https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/radar47\\_4\\_desafios\\_financeiro.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/radar47_4_desafios_financeiro.pdf)>. Acesso em: 25. ago. 2020.

GARVIN D. A. Manufacturing Strategic Planning. **California Management Review**. 1993;35(4):85-106. 1993. <https://doi.org/10.2307/41166756>.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GOMES, L. C.; KLIEMANN NETO, F. J. Métodos colaborativos na gestão de cadeias de suprimentos: desafios de implementação. **Revista de administração de empresas**. v.55, n. 5, p.563-577, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020150508>

GUERREIRO, R.; BIO, S. R.; MENDEL, S. F. Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v. 4, n.1, p.73-100, 2011.

HILL, M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. 2 ed. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, 2002.

HITT, M. A. et al. **Administração Estratégica - Competitividade E Globalização: Conceitos**. 12. ed. Cengage Learning. 2019. 400 p.

KARAOSMANOGLU, E.; BAS, A. B. E.; ZHANG, J. K. The role of other customer effect in corporate marketing: Its impact on corporate image and consumer-company identification. **European Journal of Marketing**, Volume 45, Numbers 9-10, 2011.

KASSIM, N.; ABDULLAH, A. N. The effect of perceived service quality dimensions on customer satisfaction, trust, and loyalty in e-commerce settings: A cross cultural analysis. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 22, n. 3, p. 351-371, 2010. <https://doi.org/10.1108/13555851011062269>.

KOTLER, P. T, *et al.* **Marketing Management**. 4. ed. Europeia. Editora Pearson UK. 2019. 802 p.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KUSSANO, M. R.; BATALHA, M. O. Custos Logísticos Agroindustriais: avaliação do escoamento da soja em grão do Mato Grosso para o mercado externo. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 19, n. 3, p. 619-632, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000300013>.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000100005>.

LAIDENS, G.; TELES, C. D.; MULLER, C. J. Avaliação dos custos logísticos em empresas do setor alimentício. **Estudos tecnológicos**, v. 3, n. 2 p. 83-91, 2007.

LEITE P.R. **Logística Reversa**: Meio Ambiente e Competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 272 p.

LALONDE, B. J. et al. Integrated distribution systems: a management perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Bradford, v. 23, n. 05, p. 04-12, 1971. <https://doi.org/10.1108/eb014263>.

LAMBERT, D.M.; LEWIS, C. M. Managing customer service to build market share and increase profit. **Business Quarterly**. London, v. 48, n. 03, p. 50-57, 10/1983.

LAMBERT, D. M. Customer Service strategy and management In: Robeson, J.F; Copacino W.C.; Howe, R. E. (eds) **The Logistics Handbooks**. New York: The Free Press. P.76- 115. 1994.

LAMBERT, D. M.; BURDUROGLU, R. Measuring and selling the value of logistics. **The International Journal of Logistics Management**. Ponte Vedra Beach, v. 11, n. 01, p. 01-19, 2000. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090010806038>.

LEMKE, F.; CLARK, M.; WILSON, H. Customer Experience Quality: An exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. **Published in Journal of the Academy of Marketing Science**. vol. 39, p. 846-869. 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/9637491.pdf>. Acesso em: 15. ago. 2019.

LUNARDI, M. S.; CASTRO, J. M. F. C.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. **Info. Design Revista Brasileira de Design da Informação**, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2008.

MAÇADA, A. C. G.; FELDENS, L. F.; SANTOS, A. M. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos: um estudo de casos múltiplos. **Gest. Prod., São Carlos**, v.14, n. 1, p. 1-12, Apr. 2007. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000100002>.

MARTA, C. F. A.; SILVA, G. N. O comércio eletrônico (e-commerce): Um estudo com consumidores. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 98-111, jan./jun. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2236-417X2017v7n1p98>

MAXIAMIANO. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 376 p.

MAXHAM, J. G. Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-Mouth, and Purchase Intentions. **Journal of Business Research**, vol. 54, n.º 1, pp. 11-24. 2001. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.3417&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 15. fev. 2020.

MEDEIROS, A. **Estratégias de picking na armazenagem**. 1999. Disponível em: <[https://www.prologbr.com.br/arquivos/documentos/estrategias\\_de\\_picking\\_na\\_armazenagem.pdf](https://www.prologbr.com.br/arquivos/documentos/estrategias_de_picking_na_armazenagem.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2020.

MENTZER, J. T. et al. Defining Supply Chain Management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, 2001.

MOREIRA, S. P. S. **Fatores determinantes na escolha do consumidor**: o caso das lojas físicas e online do hipermercado Continente. 2015. 145f. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, 2015.

NAKANO, D. Métodos de pesquisa adotados na engenharia de produção e gestão de operações. In: CAUCHICK, P. M. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 280 p.

NASCIMENTO, R. M.; NUNES, J. M. G. **E-Commerce no Brasil**: perfil do mercado e do e-consumidor brasileiro. 2011. 77f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial, FGV, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2011.

NIELSEN. **Mulheres são responsáveis pelas compras em 96% dos lares**. 2019. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2019/mulheres-sao-responsaveis-pelas-compras-em-96-por-cento-dos-lares/>>. Acesso em: 25. set. 2020.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, v.64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PEREGO, A.; PEROTTI, S.; MANGIARACINA, R. ICT for logistics and freight transportation: a literature review and research agenda. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 41(5), 457-483. 2011. <http://dx.doi.org/10.1108/09600031111138826>.

PEREIRA, S. C. F; CATTINI JUNIOR, O. A model of service classification based on consumer needs cliente. In: **Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society**, POMS-2001, march 30-April 2, Orlando Fl, 2001. Disponível em: <<https://www.pomsmeetings.org/Meeting2001/2001/cd/papers/pdf/Farias%20Pereira.pdf>>. Acesso em: 15. mai. 2020.

PINE, B. J. II.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard business review**, 97-105. 1998.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos** (Supply Chain Management) Conceitos, Estratégias e Casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 336 p.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.362 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989. 536 p.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Criando valor compartilhado. **Harvard Business Review**, 2011. Disponível em: <https://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/#:~:text=E%20sua%20variedade%20e%20escopo,e%20responsabilidade%20social%20empresarial%E2%80%9D%5D>. Acesso em: 15. mar. 2020.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**: Uma abordagem Logística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 224 p.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 424 p.

SABATH, R. E. How much service do customers really want? **Business Horizons. Greenwich**, v. 21, n. 02, p. 26-32, 04/1978.

SALZANO, W. **Customer Service nas Atividades Logísticas**. São Paulo: IMAM, 2016. 52 p.

SANTOS, A. F. V. **Levantamento, análise e descrição de um sistema de picking**: proposta de melhorias numa organização do setor de bebidas. Setúbal, 2014. 86f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo Gestão Logística). Escola Superior de Ciências Empresariais. Instituto Politécnico de Setúbal, 2014.

SCHMITT, B. **Estética do Marketing**: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Nobel, 2000. 344 p.

SCHMITT, B. H. **Gestão da Experiência do Cliente**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. 184 p.

SCHMENNER, R. W., How can service businesses survive and prosper. **Sloan Management Review**, v. 27, n. 3, p. 21-32, 1986.

STOCK, J.; LAMBERT, D. **Strategic logistics management**. 4. ed. Boston: McGraw-Hill, 2000. 896 p.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital**: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos. 1. ed. Rio de Janeiro: Agir, 2010. 449 p.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Rev. adm. contemp.** [online]. 2008, vol.12, n.4, pp.1043-1069. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>.

WANKE, P. F. **Gerência de Operações**: uma abordagem logística. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994. 173 p.

ZEITHAML, et al. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ZYLBERSZTEJN, V. S. **Relação entre identificação consumidor-empresa, experiência com o serviço e o comportamento de recomendação do consumidor**. Porto Alegre, 2012. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola da Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2012.