

# GESTÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DESAFIOS DAS EMPRESAS NA ATUALIDADE NA CONCILIAÇÃO ENTRE AS OPERAÇÕES LOGÍSTICAS E O ATENDIMENTO EFICAZ DOS CLIENTES

*LOGISTICS OPERATIONS MANAGEMENT: ANALYSIS AND DISCUSSION OF CHALLENGES FOR COMPANIES TODAY TO RECONCILE LOGISTICS OPERATIONS AND EFFECTIVE CUSTOMER SERVICE*

Gilberto Antônio da Cruz

Graduando em Administração pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais – IF Sudeste MG – Campus Muriaé.

## RESUMO

As transformações dos padrões de consumo dos consumidores fizeram com que fosse necessária a adaptação das empresas a esse cenário, sobretudo no que diz respeito à estruturação de uma rede logística assertiva e eficaz. Desse modo, buscou-se por meio do presente artigo, apresentar e discutir as principais tendências e práticas adotadas pelo setor da logística no contexto pós-pandêmico, como consequência das mudanças do perfil dos consumidores e do crescente foco na oferta de experiências de consumo que satisfaçam e fidelizem os clientes, possibilitando a sustentabilidade dos negócios.

**Palavras-chave:** Logística, Gestão de Cadeias de Suprimento (GCS), Experiência de Consumo

## ABSTRACT

The transformations in consumer consumption patterns have made it necessary for companies to adapt to this scenario, especially with regard to structuring an assertive and effective logistics network. Therefore, this article sought to present and discuss the main trends and practices adopted by the logistics sector in the post-pandemic context, as a consequence of changes in consumer profiles and the growing focus on offering consumer experiences that satisfy and retain customers, enabling business sustainability.

**Keywords:** Logistics, Supply Chain Management (SCM), Customer Experience

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações dos padrões de consumo e da dinâmica das atividades produtivas no contexto pós-pandêmico trouxeram uma série de oportunidades e desafios para as empresas na atualidade. Se por um lado, as barreiras para a comercialização de bens e serviços se rompem continuamente, por outro, a competitividade entre os agentes produtivos também se acentua de forma considerável. Nesse sentido, conceitos como a diferenciação e a experiência de consumo tornaram-se cada vez mais presentes no meio empresarial, aplicados aos esforços para garantir a satisfação e a fidelização do consumidor e permitir a manutenção e a sustentabilidade dos negócios.

Nesse contexto, a gestão das operações logísticas emerge como um elemento chave para o êxito desse processo, uma vez que se encontra estrategicamente no elo entre as empresa e os clientes. De fato, Ballou (2007) destaca a valorização da logística e da gestão de cadeias de suprimento no meio empresarial nos últimos anos, de modo que esse ramo de gestão vem, cada vez mais, sendo considerado um elemento fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, demandando, assim, uma abordagem estratégica.

Dessa forma, os antigos desafios enfrentados pelos profissionais da área, como infraestrutura precária e insuficiente de transportes, somam-se a outros que vêm ganhando cada vez mais relevância, como as mudanças nos processos de fluxo de mercadorias, e de compra e venda, e também a crescente demanda dos consumidores no que diz respeito às experiências de consumo.

1

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1. LOGÍSTICA E GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTO (GCS)

Bowersox *et al.* (2014, p. 32) define a logística como a área que tem a função de “projetar e administrar sistemas para controlar o transporte e a localização geográfica dos estoques de matérias-primas, de produtos

em processo e acabados pelo menor custo total”. Embora sua evolução venha acompanhando a humanidade desde a antiguidade, Ballou (2007) destaca que essa área de gestão empresarial é relativamente recente, quando comparada às áreas mais tradicionais como *marketing* e finanças, de modo que a sua importância foi cada vez mais sendo reconhecida ao longo do tempo, uma vez que ela pode ser considerada a “ponte que faz a ligação entre locais de produção e mercados separados por distâncias e tempo” (BALLOU, 2017, p. 3).

Já a Gestão de Cadeias de Suprimento (GCS) é um conceito ainda mais recente, que busca integrar os diversos processos e agentes que estão envolvidos em toda a rede, desde a aquisição de matérias-primas, até o pós-venda. Trata-se de uma abordagem que extrapola os limites da logística tradicional, ao considerar uma visão mais ampla das redes de distribuição, permitindo melhorias na eficiência, na gestão operacional e no posicionamento estratégico (BOWERSOX, 2014).

D. Simchi-Levi, Kiminsky e E. Simchi-Levi (2009) destacam ainda que dada a ampla abrangência da área, a GCS engloba tanto os níveis operacional e tático, quanto estratégico, e, seu gerenciamento global otimizado envolve desafios pautados por quatro fatores principais: a complexidade da cadeia, os diferentes e conflitantes objetivos dos agentes envolvidos, o dinamismo da rede e a variação dos diversos parâmetros do sistema ao longo do tempo. Por fim, cabe destacar ainda o desafio imposto pelos riscos e incertezas, que se encontram, naturalmente, envolvidos com o ambiente em que a cadeia de suprimentos está inserida e estruturada.

## 2.2. SERVIÇO AO CLIENTE E EXPERIÊNCIA DE CONSUMO

Segundo Ballou (2007), a avaliação do cliente de uma oferta se dá entre três aspectos principais: preço, qualidade e serviço, que determinam a sua reação diante da oferta. Desse modo, o serviço ao cliente, no âmbito da logística pode ser definido como “o resultado de todas as atividades logísticas ou processos da cadeia de suprimento” (BALLOU, 2007, p. 93), o que inclui também o pós-venda. Assim sendo, as práticas e estratégias adotadas nesse contexto, possuem elevado impacto não só no processo de comercialização de bens de consumo, mas também na criação de vínculos duradouros com o mercado consumidor.

Nesse sentido, o foco das organizações ao longo das últimas décadas vem mudando significativamente. Ao invés de esperar que os clientes se adaptem às empresas, cada vez mais, vem sendo adotada a ideia que as empresas é que devem se adaptar ao seu público-alvo, considerando, sobretudo, suas necessidades e expectativas.

Dessa forma, o conceito de Experiência de Consumo (*Customer Experience – CX*) ganhou relevância, podendo ser definido como: “entregar o produto ou o serviço ao cliente através de uma experiência desejada, ou seja, moldar todos os pontos da jornada do cliente com uma experiência” (MUNIZ *et al.*, 2022, p. 5). Assim sendo, essa abordagem engloba os diversos aspectos que interferem no processo de compra, bem como nos fatores anteriores e posteriores a ela, e que também impactam na experiência do cliente.

Ballou (2007) acrescenta, ainda, que os serviços logísticos possuem uma relevância essencial no que diz respeito ao atendimento ao cliente, embora essa problemática tenha sido, muitas vezes, negligenciada por acreditar-se que era responsabilidade de outros setores das organizações. Entretanto, as diversas atividades que compõem o serviço logístico são, geralmente, as que são mais percebidas pelos consumidores, estando, desse modo, intimamente relacionadas ao processo de fidelização, o que é fundamental, tendo em vista que o custo de manter um cliente já conquistado é significativamente maior do que o custo de conquistar um novo cliente (BENDER, 1976, *apud*. BALLOU, 2007).

## 2. MATERIAL E MÉTODO

2

A metodologia adotada consistiu em uma revisão bibliográfica dos estudos mais relevantes do campo de estudo abordado, tanto no que diz respeito à definição dos conceitos, quanto à sua aplicabilidade no contexto atual de mercado. Desse modo, o aparato bibliográfico revisado aliou-se à análise e à discussão de dados mercadológicos obtidos em pesquisas em artigos e publicações virtuais, que permitiram a obtenção de uma visão clara e assertiva do objeto de estudo abordado.

Segundo os métodos de classificação de pesquisas e estudos em administração propostos por Vergara (2016), o presente trabalho pode ser classificado como descritivo, uma vez que busca descrever o objeto de estudo, por meio da sistematização de conceitos e da análise de sua aplicabilidade e relação com a realidade analisada. Desse modo, por meio dos métodos propostos, buscou-se tornar possível a compreensão dos desafios no que diz respeito à logística no cenário atual.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os profissionais da logística sempre enfrentaram diversos desafios na execução das atividades e processos inerentes a área. De acordo com a Pesquisa da Confederação Nacional de Transporte (CNT), cerca de 67,5% da malha rodoviária do país encontra-se em estado de conservação avaliado em regular, ruim ou péssimo. Considerando que esse modal é responsável por 65% do deslocamento total de cargas no país, tem-se dimensão dos desafios estruturais enfrentados pelos setores da atividade econômica na movimentação de bens, mercadorias e insumos, o que compromete a eficácia das operações, além de torná-las mais onerosas.

Soma-se a isso, o fato de o Brasil ser um país de dimensões continentais, e que possui acentuada discrepância na distribuição de sua população, e também de seus polos produtivos e comerciais, como se nota pela centralização econômica no eixo Centro-Sul, sobretudo nas regiões Sudeste e Sul. Esse cenário torna mais complexo todo o processo de planejamento logístico, desde o transporte até a implementação de centros de distribuição. Não obstante, o país observa ainda a mudança progressiva dos hábitos de compra da população resultante da ascensão das redes digitais, acentuada no contexto pós-pandêmico.

De fato, o perfil de compra dos consumidores vem mudando drasticamente ao longo dos últimos anos. Segundo uma pesquisa realizada pela YouGov, o valor total de bens e serviços comercializados de forma online no Brasil entre 2019 e 2022, praticamente dobrou em relação ao período entre 2016 e 2019, o que reflete essa mudança progressiva nos padrões de consumo dos brasileiros. Essa configuração de mercado promove alterações significativas nas operações das empresas, que precisam adequar suas formas de atuação à essa realidade.

Nessa conjectura, questões relacionadas à logística se tornam gargalos significativos no processo de interação com o consumidor. De acordo com uma pesquisa realizada pela E-commerce Brasil para o evento RA Trust Experience 2021, cerca de 80% dos varejistas entrevistados classificavam seus serviços logísticos como “lentos” ou “razoáveis”. Esses dados estão em consonância com informações divulgadas pelo Procon – SP, que revelam que atrasos e problemas nas entregas estão entre as principais reclamações dos consumidores do estado no que diz respeito a compras realizadas em ambientes virtuais. Nesse sentido, o nível de serviço ideal a ser adotado pelas organizações torna-se um parâmetro essencial, cuja avaliação deve ter como base uma abordagem tanto subjetiva quanto objetiva das variáveis envolvidas, buscando uma maximização dos resultados obtidos e da satisfação do consumidor.

Segundo Ballou (2007), a determinação de níveis de serviço ideais consiste no equilíbrio entre os custos de manutenção da rede e os custos de vendas perdidas, de modo que níveis de serviço elevado tendem a elevar o primeiro, ao passo que diminuem o segundo. Nesse sentido, o nível de serviço ao cliente pode ser entendido como uma das quatro grandes áreas de problemas no planejamento logístico, e está diretamente relacionado às outras três: a localização das instalações, as decisões sobre estoques e as decisões sobre transportes (BALLOU, 2007). Desse modo, percebe-se que as decisões que envolvem a definição desses parâmetros possuem um grande impacto, não só no que diz respeito à operacionalização da rede de distribuição, mas também na experiência de consumo dos consumidores finais.

Visto isso, é importante destacar a influência de dados mercadológicos e financeiros no processo decisório das atividades do campo da logística. De fato, Ballou (2007) destaca a área de atuação da logística se encontra intimamente relacionada, ou até se sobrepõe a outras áreas. Nesse sentido, o surgimento do conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) ressaltou a necessidade da abordagem integrada entre as áreas de marketing, produção e logística, buscando uma visão mais ampla e abrangente da operacionalização e gerenciamento dos processos inerentes a elas, além de incluir os agentes externos que também estão envolvidos.

Dessa forma, diante dos crescentes desafios enfrentados pelas empresas, faz-se necessário aumentar os investimentos em infraestrutura logística para viabilizar melhores formas de alocar seus bens e serviços no mercado. De fato, segundo um estudo realizado pela NAIOP Brasil, em 2023, a área destinada a construção de ambientes de armazenamento ultrapassou a marca de 143 milhões de metros quadrados, um recorde na série histórica. Esse crescimento está fortemente vinculado a necessidade de aumentar a prestação e a qualidade do atendimento à demanda dos consumidores, e também de se adaptar ao dinamismo do mercado.

#### 3.1. INTEGRAÇÃO DAS REDES DE DISTRIBUIÇÃO

Nesse contexto, cabe destacar que o alto custo gerado pela operacionalização de grandes redes e estruturas de distribuição faz com que muitas empresas busquem adotar formas de diluir esses custos, por meio da

integração das redes de distribuição e comercialização, como pode-se observar pela ascensão dos *marketplaces* nos últimos anos.

Os *marketplaces* são ambientes virtuais de venda, geralmente controlados por uma empresa que, além de disponibilizar os próprios itens, também abrem espaço para que outros ofertadores também comercializem seus produtos. Desse modo, a cadeia de distribuição de diversos agentes naturalmente passam a integrar-se, sobretudo no que diz respeito aos processos de transporte e entrega, aumentando assim a disponibilidade de produtos, bem como reduzindo os custos operacionais ao adquirir escala no processo. Dessa forma, ofertadores de diferentes tamanhos conseguem usufruir da estrutura dos grandes *players*, como as grandes redes varejistas, que por sua vez, aumentam a sua participação na dinâmica de mercado, aumentando receitas e diluindo seus próprios custos operacionais.

Trata-se de uma tendência que ganhou relevância significativa nos últimos anos, sobretudo no setor varejista. Embora possa-se argumentar que esses ambientes acentuam a competitividade e a homogeneização em meio à concorrência, observa-se também que essas estruturas contribuem para redes logísticas mais integradas, enxutas, e conseqüentemente, mais eficientes e eficazes. Além disso, permite também que ofertadores menores se insiram em mercados mais amplos, aumentando assim o seu alcance de atuação.

### 3.2. TERCEIRIZAÇÃO DE OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

Esse processo está intimamente ligado a uma tendência de terceirização das operações logísticas, que vem se intensificando ao passo que a globalização integra e redistribui as atividades produtivas e comerciais a nível global, agregando maior grau de complexidade às linhas de distribuição e suprimento. De acordo com uma pesquisa desenvolvida pela Gartner em 2021, que entrevistou gestores da área de cadeia de suprimentos de vários países, cerca de 74% afirmaram que pretendiam aumentar os investimentos em terceirização de operações logísticas nos dois anos seguintes. Entre os principais motivos destacados estavam: a melhoria da tecnologia, a redução de custos, a otimização operacional e o aumento da satisfação dos consumidores.

A nível nacional, a terceirização de operações logísticas também vem se tornando cada vez mais presente entre as empresas. Segundo a pesquisa da E-commerce Brasil para a RA Trust Experience 2021, cerca de 30% do varejistas que foram entrevistados desejavam optar pela terceirização de seus serviços logísticos, sendo que os principais motivos apontados foram a redução de custos e a melhoria do atendimento ao cliente.

Nesse sentido, Ballou (2007) destaca que, embora agregue valor, a terceirização pressupõe um gerenciamento eficiente do tempo dos produtos ao longo da cadeia, bem como dos custos operacionais envolvidos. Logo, faz-se necessário não só integração dos esforços de distribuição, mas também a integração informacional ao longo da rede de distribuição.

### 3.3. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO APLICADOS À LOGÍSTICA

De fato, diante da crescente relevância do grande volume de informações e dados gerados e geridos pelas empresas, a gestão estratégica desses ativos torna-se um imperativo para as corporações. No que tange à gestão de operações logísticas, essa tendência não é diferente, e, de fato, vem se tornando essencial para a eficiência e eficácia das atividades.

Manter et. al (2001, apud. BALLOU, 2007) considera a informação um elemento essencial no gerenciamento da cadeia de suprimentos, destacando ainda, que o seu fluxo ao longo da rede se dá nos dois sentidos, tanto para baixo, quanto para cima, entre os agentes que a compõem. Já Bowersox et. al (2014) acrescenta que a informação consiste em um dos cinco fluxos críticos envolvidos nas cadeias de suprimentos, sendo os outros: de produtos, de serviços, financeiro e de conhecimento. Embora todos sejam essenciais para a maximização da satisfação do consumidor, pode-se destacar que o fluxo informacional é vital para viabilizar um processo mais ágil, assertivo, bem como para identificar falhas e gargalos no sistema.

No contexto da gestão integrada da cadeia de suprimentos, a adoção de sistemas de informação mais sofisticados consiste em um elemento-chave, que permite a troca de informações entre os agentes, e a maximização da assertividade das decisões, podendo compreender registros de pedidos, controle de estoque, rastreamento de entregas, entre outras funcionalidades. De acordo com uma pesquisa da H&R Insights and Trends, encomendada pela TOTVS, cerca de 37% dos prestadores de serviços logísticos ouvidos, constataram que houve uma agilização dos processos logísticos após a implementação de sistemas gerenciais, enquanto 34% notaram melhorias no processo decisório.

Desse modo, a adoção de sistemas de informação aplicados ao setor da logística, e o seu uso para fins

decisórios é uma prática que permite a obtenção de uma vantagem competitiva significativa por parte da empresa, uma vez que potencializa a eficiência e eficácia do atendimento ao cliente, além de propiciar meios para identificar e corrigir possíveis falhas na rede. Bowersox et. al (2014) acrescenta ainda que um banco de dados sólido das transações realizadas serve de base para controle administrativo, a análise de decisões e, em última instância, para o planejamento estratégico.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, conclui-se que diante de um mercado consumidor cada vez mais dinâmico e que demanda cada vez mais agilidade, conveniência e eficácia em suas escolhas de consumo, faz-se necessário adequar e gerir estrategicamente as operações logísticas e de atendimento, de forma integrada, não somente entre os setores da própria empresa, mas também entre os diversos agentes que atuam direta ou indiretamente na cadeia. Diante disso, é imprescindível que os gestores se mantenham atentos às tendências e práticas do mercado, mas buscando sempre adequar as ações e estratégias desenvolvidas à realidade vivenciada e ao mercado consumidor atendido.

Conforme apresentado, esse processo demanda a gestão e o emprego de sistemas de informação que subsidiem as tomadas de decisão, tornando-as mais assertivas, e permitindo o aperfeiçoamento constante do atendimento ao cliente. Assim, torna-se possível dispor de redes de distribuição adequadas aos objetivos da organização, de forma efetiva, e assegurando a sustentabilidade das atividades, por meio da garantia de uma experiência de consumo adequada às expectativas dos clientes. Afinal, mesmo diante de um contexto de mercado tão dinâmico e mutável, continua sendo válido o objetivo primordial da logística empresarial: disponibilizar de forma eficaz e eficiente, bens e serviços em tempo e lugares certos, conforme a demanda.

#### REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOWERSOX, Donald J. et al. Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos. 4ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

Gartner Survey Finds 74% of Logistics Leaders Expect Their Logistics Outsourcing Budget to Increase in the Next 2 Years. Gartner, 14 de dez. de 2021. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-12-14-gartner-survey-finds-74percent-of-logistics-leaders-expect-their-logistics-outsourcing-budget-to-increase-in-the-next-2-years>> Acesso em: 6 de out. de 2024.

LUCIO, Amanda. Mais da metade dos brasileiros têm preferência por compras online. Ecommerce Brasil, 14 de set. de 2023. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/mais-da-metade-dos-brasileiros-tem-preferencia-por-compras-online>> Acesso em: 06 de out. de 2024.

MUNIZ, Antônio, *et al.* Jornada da Experiência do Cliente: unindo práticas e metodologias da cultura customer centric para alcançar crescimento e geração de resultados com foco no cliente. Rio de Janeiro: Brasport, 2022.

O crescimento dos centros de distribuição logísticos no Brasil. Blog Delta Global, 08 de jul. de 2024. Disponível em: <<https://blog.deltaglobal.com.br/empreender-mercado-seguros-vantagens-riscos/>> Acesso em: 06 de out. de 2024.

5

Pesquisa CNT de Rodovias 2023 reforça a importância de maior investimento na malha rodoviária. Agência CNT Transporte Atual, 2023. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/agencia-cnt/pesquisa-cnt-de-rodovias-2023-refora-a-importancia-de-maior-investimento-na-malha-rodoviria>> Acesso em: 06 de out. de 2024.

Reclamações de compras online: de 2019 para 2021, o aumento das queixas feitas no Procon-SP foi de 653%. Procon – SP, 11 de abr. de 2022. Disponível em: <<https://www.procon.sp.gov.br/reclamacoes-de-compras-online/>> Acesso em: 06 de out. de 2024.



RA Trust XP 2021: veja a pesquisa exclusiva sobre e-commerce feita para o evento. 7 de ou. de 2021. Blog Reclame Aqui, 07 de out. de 2021. Disponível em: <<https://blog.reclameaqui.com.br/veja-pesquisa-exclusiva-sobre-e-commerce-feita-para-o-ra-trust-xp-2021/>> Acesso em 06 de out. de 2024.

VERGARA, Sylvia. Métodos de pesquisa em administração. 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2015.