



OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

THE 7 “RIGHTS” AND THE CRITICAL CYCLE OF PRIMARY LOGISTICS ACTIVITIES IN CUSTOMER SATISFACTION

LOS 7 “DERECHOS” Y EL CICLO CRÍTICO DE LAS ACTIVIDADES LOGÍSTICAS PRIMARIAS EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Crispim Camango¹

e585549

<https://doi.org/10.47820/recima21.v5i8.5549>

PUBLICADO: 08/2024

RESUMO

Os 7 “certos” da logística têm estado em evidência nos últimos anos pela sua importância na movimentação do produto certo, no momento certo, na quantidade certa, no lugar certo, na condição certa, ao mínimo custo e ao cliente certo. O presente estudo pretendeu analisar a relação dos 7 “certos” com o ciclo crítico das atividades primárias da logística na satisfação dos clientes. Foi utilizada uma metodologia bibliográfica, qualitativa e exploratória. Foi feita uma busca na Web of Science, Google Acadêmico e Scielo, em que foram encontradas mais de 80 obras que deram suporte científico a este artigo. Os resultados apontam que a movimentação dos produtos deve ter em conta os 7 “certos” da logística que, por sua vez, para funcionarem de forma eficiente e eficaz, necessitam das habilidades de suporte. Além disso, o ciclo crítico das atividades logísticas primárias deve funcionar à luz dos 7 “certos” para deixar o cliente satisfeito.

PALAVRAS-CHAVE: 7 “certos”. Atividades primárias logísticas. Satisfação dos clientes.

ABSTRACT

The 7 “rights” of logistics have been in the spotlight in recent years due to their importance in moving the right product, at the right time, in the right quantity, in the right place, in the right condition, at the minimum cost and to the right customer. The present study intended to analyze the relationship between the 7 “rights” and the critical cycle of primary logistics activities for the customers satisfaction. A bibliographic, qualitative and exploratory methodology was used. A search was carried out on Web of Science, Google Scholar and Scielo, and more than 80 works that provided scientific support for this article were found. The results indicate that the movement of products must consider the 7 “rights” of logistics which, in turn, require support skills to function efficiently and effectively. Furthermore, the critical cycle of primary logistics activities must operate considering the 7 “rights” to have satisfied customers.

KEYWORDS: 7 “Rights”. Logistics Primary Activities. Customer Satisfaction.

RESUMEN

Los 7 “derechos” de la logística han estado en el punto de mira en los últimos años por su importancia a la hora de trasladar el producto adecuado, en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, en el lugar adecuado, en las condiciones adecuadas, al mínimo coste y al cliente adecuado. El presente estudio pretendió analizar la relación entre los 7 “derechos” y el ciclo crítico de las actividades logísticas primarias en la satisfacción del cliente. Se utilizó una metodología bibliográfica, cualitativa y exploratoria. Se realizó una búsqueda en Web of Science, Google Scholar y Scielo, que encontró más de 80 trabajos que brindaron sustento científico a este artículo. Los resultados indican que el movimiento de productos debe tener en cuenta los 7 “derechos” de la logística que, a su vez, requieren habilidades de apoyo para funcionar de manera eficiente y efectiva. Además, el ciclo crítico de las actividades logísticas primarias debe operar a la luz de los 7 “derechos” a dejar satisfecho al cliente.

PALABRAS CLAVE: 7” derechos”. Actividades logísticas primarias. Satisfacción de los clientes.

¹ Doutorando em Ciências Econômicas e Empresariais. Universidade Gregório Semedo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

1. INTRODUÇÃO

Os 7 "certos" da logística têm estado em evidência nos últimos anos pela sua importância na movimentação do produto certo, no momento certo, na quantidade certa, no lugar certo, na condição certa, ao mínimo custo e ao cliente certo. Isso faz todo sentido porque a logística é a arte de agregar valor aos bens e serviços para agradar o cliente (Teoman, 2020). É nesta ordem de ideias que a preocupação em satisfazer cada vez mais os clientes seja alguns dos assuntos que mais têm preocupado as organizações com fins lucrativos, visto que o grau de exigência dos clientes aumenta, além da grande expectativa quanto ao seu atendimento (Costa; Santana; Trigo, 2015). Assim sendo, é essencial que todas as áreas organizacionais sejam mobilizadas para garantir que os clientes recebam, dentro dos prazos acordados, aquilo que solicitam (Arima; Capezzutti, 2004). Neste caso, o funcionamento eficiente da actividade de transporte, *stocks* e processamento de pedidos é essencial porque constituem o ciclo crítico das actividades primárias da logística. Essas actividades são importantes porque são indispensáveis para a movimentação dos produtos à luz dos 7 "certos" (Ballou, 2019). A escolha deste tema foi em função da sua actualidade, exequibilidade, relevância e, mais importante ainda, do seu ineditismo. Pelo que sabemos, na literatura existente não há estudos que analisam os 7 "certos" e o ciclo crítico das actividades primárias logísticas na satisfação dos clientes. Embora o estudo de Rodrigues *et al.*, (2010) faça menção do ciclo crítico das actividades primárias, porém, não é o foco da sua pesquisa. Outros estudos apresentam as actividades logísticas, olham para o seu funcionamento e analisam a sua aplicabilidade em algumas unidades de análise (e.g., Da Silva *et al.*, 2016; Dos Santos *et al.*, 2016; Block *et al.*, 2017). Portanto, o objectivo deste artigo é analisar a relação dos 7 "certos" e o ciclo crítico das actividades primárias de logística na satisfação dos clientes. Tem como objectivos específicos: conhecer as actividades primárias da logística e o seu ciclo crítico, compreender o funcionamento do ciclo crítico e discutir a relação entre os 7 "certos" e o ciclo crítico das actividades primárias logísticas na satisfação dos clientes.

2. FUNDAMENTOS DE LOGÍSTICA EMPRESARIAL: HISTORIAL, CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

A logística empresarial é oriunda da logística militar. O surgimento da logística não tem uma data bem definida. O termo Logística tem origem francesa e significa alojar (loger). Em sentido militar, significa a ação de abastecer, transportar e alojar a tropa. Na verdade, a logística sempre existiu e há muitas histórias bíblicas de guerra que relatavam, embora indirectamente, aspectos de logística. Por exemplo, naquela época, o exército que tivesse uma maior capacidade logística estaria em condições de levar de vencida a guerra, visto que a logística antigamente era vista como a capacidade de prever e prover todos os recursos necessários para realização de uma nova guerra. Alexandre O Magno, Napoleão Bonaparte e Antoine Henry de Jomini são nomes incontornáveis quando se trata de logística militar (Cova; Motta, 2009; Christopher, 2011; Paura, 2012).

Entretanto, a segunda guerra mundial teve um grande impacto no surgimento da logística empresarial. Como se sabe, durante a guerra, as empresas produziam para a guerra, sendo que havia movimentação de materiais bélicos, sua transportação, seu armazenamento e a sua respectiva



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

distribuição, para permitir que a guerra tivesse o material no lugar certo e no tempo certo. Deste modo, vemos que os conceitos da logística sempre existiram, porém, foram sempre utilizados de forma subjectiva. Até ser reconhecida como ciência, a logística passou, sensivelmente, quatro etapas: Antes de 1950, de 1950 a 1970, de 1970 a 1990 e pós 1990. Hoje, a logística é uma realidade nas empresas e é vista como um grande diferencial competitiva. Ademais, empresas com capacidade logística conseguem ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes (Santos, 2009; Rushton; Croucher; Baker, 2017).

Quanto ao conceito, a logística possui vários. Christopher (2011) considera a logística como o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenamento de materiais, peças e estoques acabados, assim como fluxos de informação a eles relativos através da organização. O conceito de Ballou (2019, p. 24) não foge muito do Christopher (2011), sendo que a "Logística trata de todas as actividades ligadas à movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até ao ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável".

De facto, a logística ao levar a cabo todas essas actividades procura satisfazer as exigências dos clientes. O objectivo é o de prestar serviços com qualidade ao cliente a um custo mínimo. Todavia, há um conceito, universalmente conhecido sobre a logística, sugerido por *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP). Para esta organização, "a logística é o processo de planear, implementar e controlar, adequada e eficientemente, o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informação relacionada, do ponto de origem ao ponto de consumo e vice-versa, por forma a satisfazer os requerimentos dos clientes" (Costa; Dias; Godinho, 2010, p. 10). Mais uma vez, vê-se que tudo que a empresa leva a cabo é em prol do cliente. As actividades logísticas são executadas do ponto de origem até ao ponto de destino, para satisfazer as exigências dos clientes. O cliente é o elemento por quem se produz, pois, pode ser também o consumidor final.

Quanto à sua importância, a logística dispensa comentários. Como vimos, a logística tem estado a ser desenvolvida de geração em geração, sendo a sua importância iniciada na guerra, visto que o exército com capacidade logística naquela época era quase imbatível. Porém, hoje a logística é um facto nas empresas, porque se constitui em um diferencial competitivo (Farias; Rosa, 2022). Pedroni (2013) considera que a logística deixou de ser vista na óptica operacional e passou a ocupar um lugar estratégico, por ser indiscutivelmente importante na busca da vantagem competitiva. Pela sua importância na entrega do produto certo, no lugar certo e no tempo oportuno a um preço competitivo, as empresas estão cada vez mais empenhadas em aumentar a sua quota de mercado.

O estudo de Moraes (2015) concluiu que a logística é fundamental para o bem-estar das empresas, tendo em conta que ajuda na organização dos sectores, processos de recebimento e expedição das mercadorias, e não menos importante, minimização de custos. Pereira e Pereira (2020) reforçam esta ideia quando afirmaram no seu estudo que o gerenciamento logístico pode ajudar as empresas a terem um diferencial competitivo no mercado onde actuam, sabendo que



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

podem inovar e investir em recursos aplicados para a melhoria dos processos na redução de custos e, por conseguinte, satisfação das necessidades os clientes.

Por fim, Ludovico, Melo e Penof (2013) consideram que a importância da logística tem a ver com a criação de valor para os clientes, fornecedores, a empresa e os accionistas. Assim, quando falamos em valor em logística, falamos de tempo e lugar, sabendo que o cliente aprecia quando os produtos estão em sua posse na hora certa, no lugar certo e nas quantidades desejadas.

2.1. Actividades logísticas: primárias e secundárias

As actividades logísticas são divididas em primárias e secundárias. As actividades primárias envolvem transportes, *stocks* e processamento de pedidos. As actividades secundárias envolvem armazenagem, compras, embalagem de protecção, programação de produtos, manuseamento de materiais e sistema de informação (Ballou, 2019). Portanto, as actividades primárias são fundamentais no cumprimento da tarefa logística, além de agregar o maior bolo do custo logístico (Rodrigues *et al.*, 2010).

Transportes

A importância dos transportes dispensa quaisquer comentários. No nosso dia-a-dia, conseguimos perceber a importância dos transportes nas nossas vidas; e quanto mais na vida das empresas?! Transportes é a principal actividade logística e não é em vão que a mesma tem sido confundida com a própria logística. É a área que mais directamente está associada à essência da logística. Por isso, o transporte é essencial não apenas em termos micro, mas também em termos macro, porque permite a circulação de bens e serviços depende (Costa *et al.*, 2010). Na mesma linha de pensamento, Ballou (2019) reforça que o transporte é a actividade logística mais importante por absorver a maior parte dos custos logísticos, isto é, um a dois terços. É importante salientar que existem cinco modos de transporte: rodoviário, ferroviário, aeroviário, dutoviário e o hidroviário.

Sardinha (2017) olha para o transporte como muito importante para qualquer empresa que necessita de transportar e distribuir os produtos para os seus clientes. O transporte ajuda a empresa na criação de valor para os seus clientes por permitir a utilidade de tempo e de lugar. Além disso, o transporte ajuda na entrega rápida e eficiente de produtos aos clientes finais. Deste modo, o cliente sente-se satisfeito quando os produtos são entregues dentro dos prazos acordados com o seu fornecedor. Ademais, o transporte também exerce um papel importante na cadeia de abastecimento, pelo facto de ser o responsável na movimentação de produtos ao longo da cadeia, desde o ponto de origem até ao seu destino. Também, um sistema de transporte deficiente pode afectar o funcionamento normal da cadeia, fazendo com que os produtos não cheguem aos clientes no momento certo, na hora certa e nas quantidades certas. Estudos apontam para uma correlação entre o sistema de transportes e cadeia de abastecimentos (Bempong, 2019).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Por fim e não menos importante, na distribuição de produtos, o transporte exerce um papel de suma importância por ser o responsável pelo fluxo de movimentação de produtos desde o ponto de origem até ao consumidor final. Ou seja, sem o transporte a distribuição física dos produtos não acontece e isso pode deixar os clientes insatisfeitos (Costa, 2015; Ballou, 2019).

Stocks

Stocks é a segunda actividade primária de logística. A sua importância e gestão nas empresas é inquestionável, sobretudo, na cadeia de abastecimento (Mandujano *et al.*, 2019). Para Ballou (2019), os *stocks* funcionam como amortecedores entre a oferta e a procura, para se atingir um grau razoável de disponibilidade do produto. Na verdade, as empresas constituem *stocks* para uso posterior no sentido de evitar quaisquer interrupções nas suas actividades (Pokhariya e Mathur, 2018). Porém, é importante que as empresas percebam que *stocks* por excesso ou inactivos implicam aumento de custos de *stocks*, visto que só o facto de as empresas constituírem *stocks*, automaticamente, incorrem em custos de *stocks* (Rushton *et al.*, 2017).

Pela sua importância, os *stocks* devem ser muito bem geridos, pois, implicam capital empatado. Deste modo, uma gestão pobre ou ineficiente de *stocks* pode levar as empresas a terem implicações ou desempenhos financeiros fracos (Teno *et al.*, 2017). Ademais, a constituição de *stocks* permite que os clientes adquiram os produtos que necessitam. Sem os *stocks*, as empresas não conseguem suprir as suas necessidades e nem dos clientes. É em função disso, que os *stocks* jogam um papel importante em qualquer organização, porque que afectam o serviço prestado ao cliente, a sua satisfação e o valor percebido, sem ignorar os *leads times* (Water, 2003).

No dizer de Singh e Verma (2018), as empresas deviam concentrar-se na gestão de *stocks* e tentarem se diferenciar dos seus concorrentes, visto que a sua sobrevivência pode depender de *stocks* e pela forma como eles são geridos. De salientar que os clientes estão cada vez mais exigentes em relação aos produtos e pela forma como eles são acondicionados. Ali e Asif (2012) reforçam que a gestão efectiva de *stocks* tem impacto na satisfação dos clientes, pelo que as empresas não devem ignorar este assunto. É importante saber atender os clientes com os produtos certos, na hora certa e nas quantidades certas. Na mesma linha de pensamento, Chituru *et al.*, (2016) alertam que a excelente gestão de *stocks* tem impactos positivos na satisfação dos clientes, porque um serviço de entrega eficiente reforça confiança e, por conseguinte, a satisfação. Os clientes sentir-se-iam satisfeitos com a empresa caso o serviço que lhes é prestado fosse feito de forma otimizada e de forma oportuna.

Processamento de pedidos

O processamento de pedidos dos clientes passou a ser preocupação crescente nas empresas, porque pode garantir a sobrevivência das mesmas no mercado onde actuam. Além disso, o processamento de pedidos dos clientes é uma forma da empresa melhorar a sua eficiência logística (Leitão, 2017). Assim sendo, apesar de ser uma actividade logística menos dispendiosa, o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

processamento de pedidos dos clientes é de suma importância pelo facto de envolver o cumprimento de prazos dos clientes, sabendo que o cliente aprecia quando tem o que necessita na hora certa, na quantidade certa, no lugar certo e em condições adequadas. E quando isso acontece, poderá levar a cabo acções de marketing boca-a-boca que, segundo alguns estudos, são menos dispendiosas do que propagandas tradicionais feitas através das Mídias de Massa (Purificação e Sampaio, 2016). Reforçando esta ideia, Ballou (2019) comenta que os custos de processamento de pedidos são inferiores em relação aos custos de transporte e stocks. Todavia, por ser um elemento crítico no que tange ao tempo necessário para entregar os bens e serviços aos clientes, o processamento de pedidos é visto como uma actividade primária. Ademais, o tempo despendido nesta actividade pode influenciar diretamente nos custos e níveis de serviços que são prestados ao cliente. Por isso, é imperioso que o sistema de processamento de pedidos seja eficiente e eficaz (Rodrigues *et al.*, 2010).

Entretanto, todo o pedido obedece a um ciclo. Assim, em termos básicos, o ciclo de pedido começa quando o cliente faz o seu pedido e termina com a entrega daquilo que foi solicitado por ele. Para Ballou (2005; 2019), o processamento de pedidos é marcado por algumas actividades interdependentes incluídas no ciclo de pedidos de clientes, que são: pedido, transmissão do pedido, recebimento dos pedidos, atendimento do pedido, acompanhamento dos pedido e produto entregue. Deste modo, os clientes enviam as requisições de produtos e/ou serviços para os seus fornecedores. No fundo, todas as informações de pedido devem ser transmitidas. Quando os pedidos são recebidos, é importante verificar se existe alguma disponibilidade do stock, as informações devem ser muito bem verificadas com exactidão, etc. Depois disso é que começa o processo de *picking*, depois o rastreamento do pedido, troca de informações com o cliente sobre o estado do seu pedido e, por fim, assegurar a entrega do mesmo. Portanto, em função disso, o processamento de pedidos é visto como um conjunto de actividades necessárias para preparar, transmitir, receber, atender, acompanhar os pedidos feitos pelos clientes, no sentido de se assegurar a sua correcta entrega.

Por fim, o ciclo de pedido de clientes envolve actividades que funcionam de forma interdependente, isto é, de forma processual ou em cadeia. Neste caso, qualquer situação constrangedora num dos elementos da cadeia pode comprometer as actividades dos outros elementos e, por conseguinte, tornar o ciclo de pedidos ineficiente. Por isso, Arima e Capezzutti (2004) e Rodrigues *et al.*, (2010) sugerem o uso da tecnologia ou sistema de informação como forma de otimizar as actividades do ciclo de clientes para deixar o cliente satisfeito.

2.2. Os 7 “certos” da logística

Com a rápida expansão e aumento da complexidade da cadeia de abastecimento desde o início do século XXI, muitas pesquisas em logística têm estado a discutir frequentemente sobre os 7 “certos” da logística, que ligam a logística empresarial aos principais objectivos estratégicos de competitividade de custos, qualidade, flexibilidade e agilidade. Importa salientar que os 7Rs são descritos como entregar o “produto certo”, na “quantidade certa”, na “condição certa”, no “lugar certo”,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

na “hora certa” para o “cliente certo” e no “custo certo”. Os 7 “certos” são fundamentais para alcançar eficiência, eficácia e um maior nível de satisfação do cliente no que toca aos serviços logísticos. Portanto, não é em vão que eles estão atrelados à missão logística (Ballou, 2019; Teoman, 2020).

Entretanto, os 7 “certos” descrevem os requisitos mínimos para o sucesso da movimentação de mercadorias ao longo de uma cadeia de abastecimento de uma empresa. Neste caso, se um dos “certos” falhar, isso afetará a operação na cadeia como um todo. Não se deve esquecer que a gestão da cadeia de abastecimentos inclui a coordenação e colaboração de todos os envolvidos na cadeia, isto é, fornecedores, intermediários, distribuidores e clientes, no sentido de trazer o produto certo, no lugar certo, na hora certa, no lugar certo e pelo preço certo. Por isso, torna-se imperioso que todos os gestores e especialistas em logística conheçam os 7 “certos” e que os mesmos sejam levados sempre em consideração na movimentação de produtos e não só (Anca, 2019).

Portanto, a logística destaca a importância de os serviços serem fornecidos de forma eficiente, oportuna e confiável, no sentido de deixar o cliente bastante satisfeito. Para tal, urge a necessidade dos 7 “certos” serem alcançados simultaneamente. Ou seja, todos os eles deverão funcionar em pleno para não comprometer a cadeia de abastecimentos. Assim sendo, é importante que se entregue ao cliente o “produto certo”, na “quantidade certa”, na “condição certa”, no “certo lugar”, no “momento certo” para o “cliente certo” e ao “custo certo” (Rushton *et al.*, 2017). Por isso é que alguns defendem que o conceito da logística pode ser compreendido a partir dos “certos” da logística, porque existe um realce muito grande na satisfação eficiente e eficaz do cliente (Pinto, 2016).

2.3. Satisfação Dos Clientes

Entender a satisfação dos clientes é um assunto central de qualquer organização. A satisfação é um indicador importante e ajuda as organizações a entenderem como os consumidores ou clientes avaliam os serviços prestados ou os bens produzidos. Convém realçar que ter como objectivo a satisfação dos clientes não é meramente uma atitude altruísta por parte das organizações, antes, é uma postura que pode conduzir, digamos, a resultados económicos satisfatórios para qualquer empresa (Pires, 2008). Khadka e Maharjan (2017) consideram o cliente como peça importante para o sucesso empresarial. Por isso, a sua satisfação devia ser um dos objectivos estratégicos das empresas pelo impacto que tem nas operações e no negócio das mesmas (Khadka; Maharjan, 2017). Para Patil e Rane (2023), a satisfação dos clientes hoje já não é uma opção para as empresas, mas uma obrigação em função da acirrada competitividade nos mercados onde actuam. Em função disso, a sua experiência com um produto ou serviço pode ser fundamental para a compra ou a repetição da compra.

A definição de satisfação do cliente tem sido amplamente debatida à medida que as organizações mais tentam medi-la. A satisfação do cliente pode ser experimentada de diversas maneiras. Para muitos, cliente satisfeito é aquele que recebe valor acrescentado significativo. As organizações procuram focar as suas atenções na satisfação do cliente, tendo em conta que a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

prossecação dos objectivos de cada organização é feita através da satisfação das necessidades dos clientes que consomem os bens e/ou serviços prestados. Além disso, o consumidor ou cliente é visto como o elemento por quem todo o foco é centralizado. Nas palavras de Pires (2008, p. 16), “(...) a satisfação de um cliente ou de um grupo homogêneo de clientes depende não só da medida em que os atributos de um produto correspondem às necessidades dos clientes, como também das expectativas dos clientes face ao desempenho global do produto.” As organizações devem estar mais preocupadas com as expectativas dos clientes ou consumidores depois de adquirirem ou consumirem os seus serviços.

Por fim, Alves (2003, p. 132) considera que “conseguir a satisfação dos consumidores após a aquisição de um produto é seguramente o desafio mais importante para qualquer empresa.” Em função disso, a satisfação dos consumidores ou clientes torna-se fundamental para qualquer organização com pretensões de sobreviver mais tempo no mercado onde actua.

3. METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica. Neste tipo de pesquisa, o problema é resolvido através de referências teóricas publicadas, além de analisar e discutir diversas contribuições científicas. Marconi e Lakatos (2017) consideram que a pesquisa bibliográfica é uma produção científica, sendo que se baseia em livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas e resumos. Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa que, segundo Marconi e Lakatos (2018), não se difere apenas da quantitativa por não quantificar os dados, mas também pela forma como os dados são recolhidos e analisados. Além disso, em relação aos objectivos, a pesquisa é exploratória. Nas palavras de Andrade (2017), a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo o trabalho científico. Ela proporciona informações sobre um determinado assunto, facilita a delimitação, ajuda na definição de objectivos e formulação das hipóteses.

Entretanto, foi feita uma revisão bibliográfica em revistas científicas retiradas da base de dados da *Web of Science*, Google Académico e Scielo. Importa também salientar que também foi feita uma pesquisa em trabalhos científicos de conclusão de curso encontrados na internet. Ademais, palavras-chave como “logística”, “7 certos da logística”, “satisfação dos clientes” e “actividades logísticas” foram importantes na busca pelo material necessário. Assim sendo, o material utilizado como referência foi fundamental para dar o suporte teórico ao presente estudo.

Para a localização das informações necessárias para a produção deste estudo, foram feitas algumas leituras importantes (Andrade, 2017):

- a) Leitura prévia: neste tipo de leitura, procurou-se ler o sumário, o prefácio, a capa, os títulos e subtítulos e pesquisou-se as informações desejadas. Foram lidas páginas salteadas que nos forneceram pistas sobre o conteúdo do artigo, da obra. Em alguns artigos só foi lida a



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

conclusão ou considerações finais. Portanto, a partir daqui foi possível seleccionar obras ou artigos que foram nitidamente examinadas de forma mais detalhada;

- b) Leitura selectiva: nesta leitura, foram verificadas, de forma atenta, as obras que continham informações que forma úteis para o presente estudo. Deste modo, foram feitas leituras detalhadas dos títulos, subtítulos, conteúdos, o que levou a uma nova selecção;
- c) Leitura crítica/analítica: nesta leitura, foi possível fazer a análise crítica e interpretação do conteúdo seleccionado da leitura anterior;
- d) Leitura interpretativa: o conteúdo já estava entendido e analisado, pelo que se procurou apenas estabelecer relações, confrontar ideias, bem como confirmar ou refutar algumas ideias;

Por fim, o material colhido abrangeu o período de 2000 a 2024. No total, foram consultados: 50 artigos, 18 livros e 20 trabalhos de conclusão de fim de curso, totalizando 84 obras consultadas. Porém, este número foi reduzindo de acordo com os critérios de leituras sugeridas por Andrade (2017) e que foram adoptados neste trabalho. Neste caso, tivemos o seguinte resultado: 31 artigos, 15 livros e 11 trabalhos de conclusão de fim de curso, totalizando 57 obras.

4. DISCUSSÃO

A discussão foi feita em três secções. Na primeira, é discutida a relação entre o ciclo crítico das actividades primárias da logística com os 7 “certos”. Na segunda, é discutida a relação entre os 7 “certos” com as habilidades de suporte. Na última, é discutida a relação entre os 7 “certos” com as consequências da satisfação e insatisfação dos clientes.

4.1. Análise do ciclo crítico das actividades primárias logísticas e os 7 “certos”

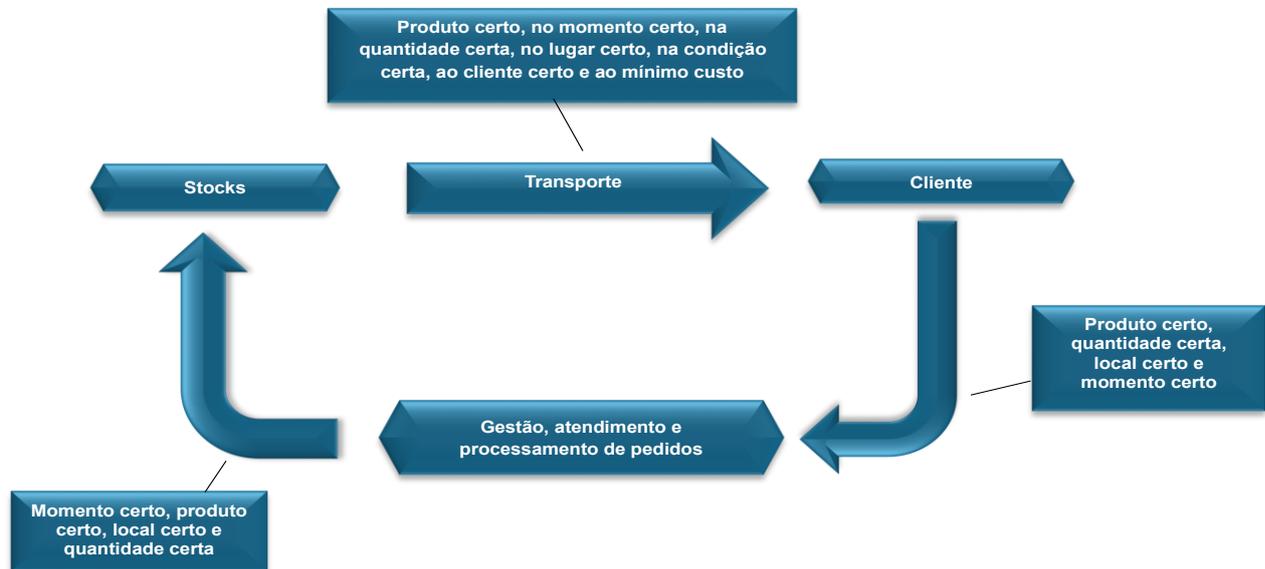
O ciclo crítico das actividades logísticas primárias inclui transportes, stocks e processamento de pedidos. Estes elementos funcionam de forma cíclica porque o pedido do cliente é processado, depois enviado para a área de stocks e, por último, o produto é transportado ou distribuído aos clientes. Tudo isso se dá com a movimentação de produtos solicitados pelos clientes. Deste modo, vemos aqui a importância que o cliente tem neste ciclo, por ser o ponto de partida que desencadeia todas as acções necessárias para que o produto lhe seja entregue, de acordo com os 7 “certos”. Da mesma forma, Dos Santos *et al.*, (2016) consideram que as actividades logísticas começam com as requisições de produtos por parte dos clientes, o que despoleta o início das actividades primárias logísticas. Araújo (2005) também assume que actividades primárias são importantes para entregar o que os clientes pedem e onde desejam receber. No fundo, vemos aqui a relevância das actividades primárias logísticas por fazerem parte do ciclo crítico. Assim sendo, se esse ciclo crítico falhar, automaticamente toda a logística falha.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Figura 1: Ciclo crítico das actividades primárias logísticas e os 7 “certos”



Fonte: Adaptado de Ballou (2019)

Neste ciclo crítico, todo o processo começa com o pedido do cliente. O cliente, quando sente a necessidade de adquirir algum produto faz o pedido ao seu fornecedor. Importa aqui salientar que o cliente procura comprar o produto certo para satisfazer a sua sentida necessidade. Além disso, ele também tem noção de que deve solicitar ou pedir a quantidade certa do produto de que necessita. Um outro aspecto importante também a realçar é o momento certo que ele faz o pedido. Tudo isso leva-nos a crer que o cliente sabe exactamente em que momento precisa do produto que pediu. Assim sendo, a nota de encomenda feita pelo cliente deve estar clara e com todas as informações sobre o produto solicitado, isto é, as quantidades, a data e outras especificações.

Quando o fornecedor recebe a nota de encomenda do cliente, é imperioso que a analise muito bem antes de a executar. Isso implica dizer que deve ser feita uma análise minuciosa do documento. Em caso de qualquer dúvida é mister que o cliente requisitante seja contactado imediatamente para esclarecimentos. É importante salientar que algumas vezes podem existir factores que inviabilizem o processamento de pedidos dos clientes. Porém, isso pode ser minimizado com auxílio das tecnologias de informação. Arima e Capezzutti, (2004) reforçam que o processamento de pedidos se torna mais optimizado com a tecnologia, visto que a mesma contribui para a integração empresarial. Por isso, o uso adequado da tecnologia de informação pode desencadear todo um processo de forma racional e optimizada. Deste modo, é de suma importância que o fornecedor tenha infraestruturas necessárias para recebimento e tratamento dos pedidos vindos dos clientes, procedimentos de tratamento dos pedidos e o fluxograma de funcionamento de todo um processo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Outrossim, o pedido deve ser encaminhado para a área de stocks conforme a solicitação do cliente. Ou seja, a área de processamento de pedidos não deve, por qualquer situação, enviar informações adulteradas dos clientes a área de *stocks*. É importante que sejam enviadas informações que o cliente tenha enviado. Desta feita, o pedido do cliente deve ser enviado a área de stocks no momento certo, com informações do produto certo, nas quantidades certas e com o lugar certo, onde devem ser enviadas as mercadorias.

Por outro lado, a área de *stocks* recebe as informações da área de processamento de pedidos. Neste caso, dentro do armazém acontece o processo de *picking*, embalagem e expedição dos produtos. Para Fernandes (2017), o *picking* é um um processo importante e dispendioso, pelo facto de os custos operacionais totais serem aproximadamente de 55%. Por isso, esta actividade deve ser otimizada e muito bem executada dentro do armazém. Bozutti e Bueno da Costa (2010) partilham a mesma opinião, sendo que o *picking* é fundamental para o atendimento dos pedidos dos clientes conforme solicitado. Em outras palavras, se esta actividade for mal-executada, de certeza que os 7 "certos" estarão comprometidos. É imperioso chamar aqui atenção de que o *picking* e embalagem devem ter em atenção as informações vindas da área do processamento de pedidos para que não se colete e embale produtos errados e nas quantidades erradas. Assim sendo, deve-se coletar e embalar produto certo, na quantidade certa e na condição certa. Depois disso, o produto é enviado para a área de expedição que deve sempre comparar as informações da nota de remessa com a de encomenda. É importante que a área de expedição envie e entregue produtos no momento certo e no lugar certo indicado pelo próprio cliente.

Por fim, a área dos transportes entra em acção. A importância do transporte na entrega de produtos ou na cadeia de abastecimentos é indiscutível porque pode afectar a eficiência de todo um processo de distribuição. É com o transporte que se faz a movimentação dos produtos do ponto de origem até aos clientes (Bempong, 2019). Do ponto de vista da Costa (2015), a distribuição dos produtos e o transporte devem funcionar de forma interdependente ou interligada para promover a eficiência na entrega. Neste caso, o transporte garante que os clientes recebam os seus produtos dentro dos prazos estabelecidos. Cabe ao fornecedor saber que modo de transporte pode ser usado para que a entrega seja uma realidade.

É importante realçar que deve ser enviado o produto certo, na quantidade certa, no lugar certo, na condição certa, no momento certo, ao preço certo e ao cliente certo. Na opinião de Filho (2023), o transporte viabiliza a entrega dos produtos, de acordo com o pedido dos clientes, no local certo e dentro dos prazos acordados. Assim sendo, o transporte de produto errado pode deixar o cliente bastante insatisfeito, visto que o produto errado não satisfará a sua necessidade. Produto na quantidade errada também pode deixar o cliente insatisfeito pelo facto de o cliente ter noção do volume de produtos que necessita para poder resolver o seu problema. Por exemplo, excesso de produtos pode aumentar os custos de *stocks* do cliente e *stocks* por defeito pode fazer com que o cliente também não consiga alcançar os seus objectivos que podem passar pela revenda das mercadorias. Ademais, fazer-se entrega dos produtos no lugar errado pode ser fatal. Ou seja, se o



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

cliente receber produtos que não pediu ou que não satisfaçam a sua necessidade pode deixá-lo bastante insatisfeito. Os produtos devem chegar ao cliente em condições perfeitas. Deve-se evitar que os produtos cheguem ao cliente quebrados ou mal-acondicionados. Tudo isso deve ser feito sempre no momento certo. Ou seja, o momento em que o cliente sabe que tem de receber os produtos, conforme a sua nota de encomenda. Tudo isso ao preço certo ou ao preço mínimo.

4.2. Os 7 “certos” e as habilidades de suporte

Quanto aos 7 “certos”, eles são importantes no funcionamento das actividades logísticas, para garantir a satisfação do cliente. Assim sendo, ao falarmos de produto certo, é importante que a empresa fornecedora se certifique que o cliente receba o produto que realmente pediu. Deste modo, erros no processo de *picking* e embalagem de produtos podem ser fatais, visto que o produto errado é coletado, embalado e despachado. É importante salientar que um simples erro pode resultar em devoluções do cliente, custos adicionais na substituição do produto, custos logísticos adicionais, danos à reputação da empresa e perda de clientes. Portanto, a empresa deve ter cuidado para não dar “gato” por “lebre” ao cliente. É importante dar ao cliente aquilo que pediu.

O fornecer deve se certificar que o cliente receba a quantidade certa. Aqui temos de levar em considerações três aspectos importantes: garantir que a quantidade correta de mercadorias encomendadas pelo cliente seja coletada e embalada, garantir também que haja níveis de stocks correctos e, por fim, que haja stock suficiente para atender o pedido do cliente. Portanto, entregar quantidade incorreta devido a um erro de coleta e embalagem pode resultar em devoluções do cliente, custos adicionais na substituição dos produtos em falta, custos logísticos adicionais, danos à reputação da empresa e perda de vendas por devolução.

É importante que o cliente receba o produto em condições certas. Na verdade, o armazenamento, embalagem, transporte e manuseio é tudo responsabilidade de quem envia a mercadoria, no sentido de garantir que o cliente receba seu pedido em perfeitas condições. Assim sendo, as mercadorias requerem armazenamento, manuseio e transporte especializados. Transporte de produtos mal-acondicionados poderão chegar às mãos do cliente em péssimas condições. É importante que os produtos cheguem ao cliente em perfeitas condições para se evitar perdas de venda e custos adicionais. Portanto, o armazenamento, manuseio e transporte dos produtos deve ser feito dentro dos princípios logísticos aceites para se evitar custos desnecessários para a empresa.

O produto deve ser entregue no local certo. O cliente quando envia o seu pedido, normalmente, coloca todas as informações importantes para que o produto lhe chegue às mãos. É importante que o expeditor confirme o local de entrega sempre antes do envio da mercadoria. Por exemplo, os Incoterms podem ajudar a esclarecer isso tanto para o vendedor quanto para o comprador das mercadorias. Por fim, o envio da mercadoria para o endereço errado deixa o cliente insatisfeito e a empresa poderá incorrer em custos desnecessários.

Entregar o produto dentro dos prazos é importante. Não faz sentido enviar mercadorias se elas não puderem chegar dentro do prazo exigido ou acordado. É importante que o fornecedor



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

determine sempre quando o cliente precisa da mercadoria e avalie se isso é viável com as opções logísticas disponíveis. O fornecedor não deve ignorar este aspecto para não ter clientes insatisfeitos.

Não se deve ignorar o facto de se entregar o produto pelo preço certo. Os fornecedores devem levar em consideração as diferentes opções de envio e equilibrar os custos de acordo. Assim sendo, entregas menos urgentes podem ser enviadas através de outras opções de envio mais lentas e mais económicas, em vez de ser via aérea que, como sabemos, é o modo de transporte mais caro em comparação com os outros. Portanto, a empresa fornecedora deve estar consciente que todo o processo de envio das mercadorias deve ser feito ao mínimo custo possível, levando sempre em consideração que há envios urgentes e importantes, além daqueles que são prioridade.

Portanto, o produto deve ser entregue ao cliente certo. Não se deve confundir cliente certo com o lugar certo porque cada cliente tem as suas necessidades. Muitas vezes os fornecedores acertam no lugar, mas erram no cliente por não saberem o que realmente o cliente terá pedido. O cliente é fundamental em todas as cadeias de abastecimento e deve ser apoiado tanto quanto possível. Por isso, deve ser atendido com aquilo que pediu.

Figura 2: Os 7 “certos” e as habilidades de suporte



Fonte: Análise do autor (2024)



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Nas palavras de Teoman (2020), é importante levar em consideração as seis habilidades principais que os processos logísticos devem adotar para alcançar os 7 “certos” personalizados: velocidade, flexibilidade, escalabilidade, proatividade, visibilidade e sustentabilidade.

As seis habilidades acima descritas dão suporte aos 7 “certos” para que os processos logísticos sejam executados de forma eficiente e eficaz. Quando falamos em processos logísticos, falamos em stocks, transportes, armazenagem, compras, etc. Em outros termos, os processos logísticos são as actividades logísticas em si (Paura, 2012). Assim, é importante que as empresas fornecedoras tenham a capacidade de reagir rapidamente face a uma demanda e que consigam entregar os produtos de forma rápida. No fundo, é fundamental antecipar-se aos seus concorrentes. Ademais, as empresas devem ser flexíveis para que consigam se adaptar às realidades dos seus clientes. Como sabemos, o comportamento do consumidor ou cliente, muitas vezes, é imprevisível. Por isso, as empresas devem ter a capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. Por outra, as empresas devem saber dosear os recursos necessários para que o trabalho seja executado da melhor forma possível. A falta de recursos pode inviabilizar o alcance dos objectivos preconizados.

Outrossim, por conta da acirrada concorrência e alterações no comportamento de consumo dos clientes, torna-se fundamental que as acções das empresas sejam sempre proativas e não reativas. É importante antecipar as situações e tomar acções antes que os problemas aconteçam. Também, por conta da tecnologia, hoje é possível um cliente rastrear o seu produto para saber a localização e o momento da chegada. Assim sendo, os fornecedores devem ter esta capacidade para permitir que o cliente consiga acompanhar, em tempo real, a movimentação do seu produto. Por fim, não menos importante, a logística não deve estar alheia às questões do meio ambiente. Por isso, hoje falamos em logística reversa e/ou logística verde. As acções da logística devem criar externalidades positivas na sociedade. Deve-se evitar danos ao meio ambiente. Assim, todas essas habilidades de suporte tornam os 7 “certos” mais eficientes e eficazes na movimentação dos produtos para os clientes.

4.3. Os 7 “certos” e as consequências da satisfação e insatisfação dos clientes

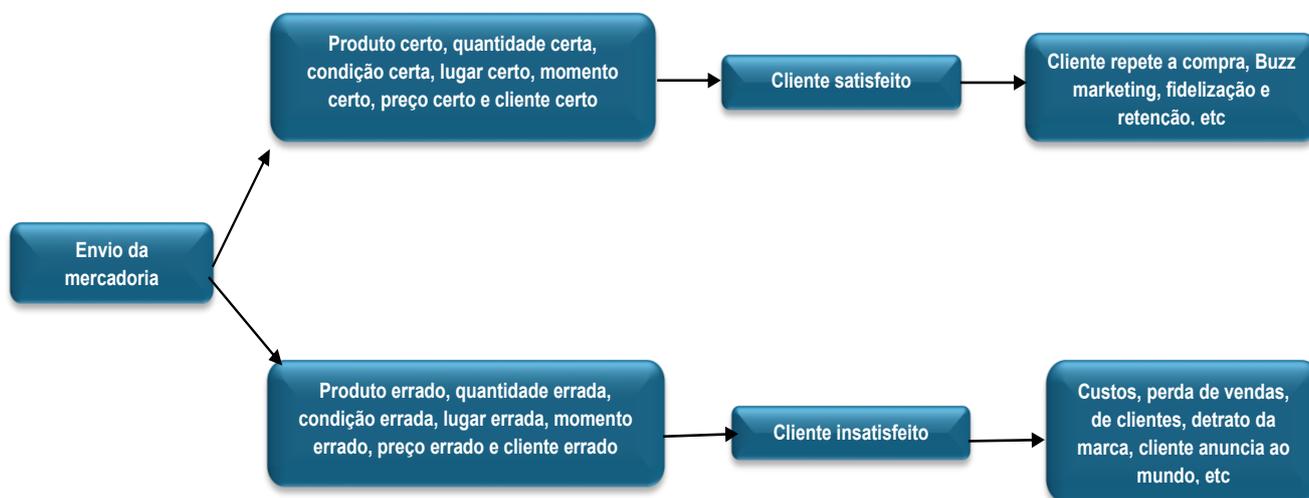
A satisfação do cliente pode ser vista como um dos principais instrumentos que garantem a existência e sobrevivência de uma organização empresarial. Por isso, é essencial que as empresas consigam oferecer o que os clientes desejam, em vez de oferecer bens e serviços que podem não atender às suas expectativas (Agebola, 2010). As consequências da satisfação e insatisfação dos clientes, deviam ser preocupação diária das empresas, porque um cliente satisfeito ou insatisfeito leva a cabo algumas acções que podem ser positivas ou negativas.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Figura 3: Os 7 “certos” e as consequências da satisfação e insatisfação do cliente



Fonte: Análise do autor (2024)

No envio da mercadoria para os clientes, as empresas devem ter em atenção os 7 “certos” da logística. Para que os clientes se sintam satisfeitos, é importante que o produto certo, na quantidade certa, na condição certa, seja enviado para o lugar certo, no momento certo, ao preço mínimo ou certo e ao cliente certo. Quando o cliente se sente satisfeito, tem a tendência de se sentir fidelizado. Esta tendência está em sintonia com o estudo de Juni e Kusumawardhani (2023). Eles afirmam que existe uma correlação entre satisfação do cliente e a fidelização. A satisfação é vista como um antecedente da fidelização. Mais estudos consideram que a satisfação dos clientes pode levar a fidelização. Por exemplo, Khan (2012) assume que com a satisfação dos clientes a empresa terá clientes fidelizados, o que pode também ajudar a atrair mais clientes. Deste modo, os gestores das empresas são recomendados e aconselhados a satisfazer e a gerir melhor os seus relacionamentos com os clientes. Na mesma linha de pensamento, Ahlawat (2022) considera que um cliente satisfeito pode se tornar em um cliente fidelizado. Singh (2006) vai mais longe quando disse que a satisfação dos clientes é de suma importância porque pode promover a fidelização e a retenção dos clientes.

Além da fidelização, pode também ocorrer a retenção do cliente. Khadka e Maharjan (2017) defendem que a satisfação do cliente tem impactos na sua retenção. Ademais, um cliente satisfeito tem a tendência de repetir a compra ou o pedido, por conta da primeira experiência que teve (Lam *et al.*, 2004). Na mesma linha de pensamento, Alshurideh, Masa'deh e Alkurdi (2012) são apologistas de que a satisfação do cliente leva à sua fidelização e a repetição da compra. Aliás, sabe-se que a primeira impressão é que fica sempre. Por fim, um cliente satisfeito tende a praticar o chamado “*buzz marketing*” que, em outras palavras, é o marketing boca-a-boca. Assim sendo, um cliente satisfeito tende a transmitir a sua satisfação e isso pode ser positivo para a empresa porque vai ajudar a aumentar a carteira de clientes (Sousa, 2011).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 “CERTOS” E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

Outrossim, quando acontece o contrário, isto é, o produto errado, na quantidade errada, na condição errada, enviado no lugar errado, no momento errado, ao preço errado e ao cliente errado, o cliente sente-se completamente insatisfeito. Aliás, é importante salientar aqui que uma falha de um dos “certos” pode deixar o cliente insatisfeito porque os 7 “certos” devem funcionar de forma integrada. Deste modo, o estudo de Fernando (2005) concluiu que existe uma relação directa entre o nível de satisfação com a comunicação boca-a-boca negativa. Ou seja, as pessoas insatisfeitas tendem também a detratar ou a denegrir a empresa, transmitindo às outras pessoas a sua insatisfação em relação ao mau serviço ou produto que lhe foi vendido. E quando isso acontece, a tendência é de tentar trocar de fornecedor.

Jato *et al.*, (2008) acrescenta que quando os consumidores ou clientes estão insatisfeitos, no mínimo, demonstram cinco diferentes comportamentos: reclamam com a loja ou o fornecedor, param de comprar a marca ou na loja, promovem comunicação boca-a-boca negativa (Buzz marketing negativo), reclamam junto de quem de direito e iniciam um processo jurídico. Quando isso acontece, a empresa corre o risco de perder vários clientes por conta de um ou meia dúzia que está insatisfeita. Em função disso, os 7 “certos” da logística são de suma importância pelo impacto que podem ter na satisfação dos clientes. Boadi *et al.*, (2017) também reforçam que quando o cliente está insatisfeito leva a cabo Buzz marketing negativo, tende a mudar de fornecedor e apresenta queixas sobre o mau serviço que lhe foi prestado. É imperioso que a movimentação de produtos até aos clientes tenha em atenção os 7 “certos”, no sentido de se evitar situações negativas que possam colocar em causa o bom nome da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES

Esta pesquisa teve como objectivo analisar a relação dos 7 “certos” com as actividades primárias da logística na satisfação dos clientes. Os argumentos e as discussões apresentadas neste artigo ajudaram-nos a concluir que o sucesso do ciclo crítico das actividades primárias da logística depende dos 7 “certos” que, por sua vez, devem ter em conta as habilidades de suporte. É importante que as empresas saibam entregar o produto certo, no momento certo, na quantidade certa, no lugar certo, na condição certa, ao preço certo e ao cliente certo. Quando assim acontece, os clientes sentem-se muito satisfeitos e facilmente podem ser fidelizados e retidos. Como resultado, os clientes podem levar a cabo acções de *Buzz marketing* positivas, promovendo o nome da empresa, podendo repetir a compra, etc. Quando é contrário, ou seja, em caso de insatisfação, os clientes tendem a detratar a marca da empresa, tendem a levar a cabo acções de *Buzz marketing* negativas, tendência de troca de fornecedor etc. O estudo traz um contributo para ciência ao discutir a relação entre os 7 “certos” com as actividades primárias de logística na satisfação dos clientes. Por outra, o estudo é um artigo de revisão e qualitativo. Neste caso, os futuros investigadores podem levar a cabo estudos semelhantes com uma metodologia quantitativa e de campo.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

REFERÊNCIAS

- ADEGBOLA, O. A. **Customer satisfaction in business organizations**. A case study of Prisma, a subsidiary of KPO. 2010. Monografia (Bachelor) - Central Ostrobothnia University of Applied Sciences, 2010. Acedido: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/20483/Oladejo_Akolade.pdf;jsessionid=DC87117D85D6CFE834B638B7ED112B2C?sequence=1.
- AHLAWAT, R. **Customer Satisfaction and Customer Loyalty**: A study of budget and luxury hotels of U.K. [S. l.]: Uttkarsh Publication, 2022. ISBN: 978-93-91765-68-2. DOI: [10.5281/zenodo.7812948](https://doi.org/10.5281/zenodo.7812948).
- ALI, M.; ASIF, M.; HASSAN, F.; KHAN, U.; KHAN, S.; KHAN, Q. S. W. A.; MEHMOOD, A.; ALI, A.; KHAN, J. Inventory Management and Its Effects on Customer Satisfaction. **Oeconomics of Knowledge**, v. 4, n. 3, p. 11-22, 2012.
- ALSHURIDEH, M.; MASA'DEH, R.; ALKURDI, B. The Effect of Customer Satisfaction upon Customer Retention in the Jordanian Mobile Market: An Empirical Investigation. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, v. 47, n. 47, p. 69-78, 2012.
- ALVES, C. T. **Satisfação do consumidor**. Lisboa: Escolar editora, 2003.
- ANCA, V. Logistics and supply chain management: an overview. **Studies in Business and Economics**, v. 14, n. 2, p. 209-215, 2019. DOI: [10.2478/sbe-2019-0035](https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0035).
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARAÚJO, P. R. C. **Propostas Logísticas para o Suprimento de Estruturas Metálicas Utilizando Ferramentas Lean**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Acedido: <https://www.bdttd.uerj.br:8443/bitstream/1/11528/1/Intr%2c%20Cap%201%20ao%203%20Paulo%20Roberto.pdf>.
- ARIMA, C. H.; CAPEZZUTTI, D. Controladoria e processamento de pedidos. **ConTexto**, v. 4, n. 7, p. 2175-8751, 2004.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de Suprimentos**: Planejamento, Organização e Logística Empresarial. São Paulo: Bookman, 2005.
- BALLOU, R. H. **Logística empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 2019.
- BEMPONG, A. E. The Role of Transportation in Logistics Chain. **Texila International Journal of Management**, v. 5, n. 1, 2019. DOI: [10.21522/TIJMG.2015.05.01.Art015](https://doi.org/10.21522/TIJMG.2015.05.01.Art015).
- BOADI, P. O.; LI, G.; SAI, A. A.; ANTWI, P. A Critique of the Impact of Dissatisfaction on the Consumer. *In: 3rd International Conference on Social Sciences and Education Research*. China: Harbin Institute of Technology, 2017. DOI: [10.2991/ictim-17.2017.44](https://doi.org/10.2991/ictim-17.2017.44).
- BOZUTTI, D. F.; BUENA-DA-COSTA, M. A. Visão geral sobre picking. *In: Conference: XVII Simpósio de Engenharia de Produção*. SIMPEP: Bauru, 2010.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**: creating value-adding networks. 4. ed. Dorchester: Prentice Hall, 2011.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

COSTA, A. DE S. C.; DE SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. Qualidade do atendimento ao cliente: Um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica**, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.

COSTA, J. P.; DIAS, J. M.; GODINHO, P. **Logística**. Coimbra: Coimbra University Press, 2010.

COSTA, L. O. O papel do transporte na logística de distribuição: Um estudo de caso sobre uma empresa de torrefação e moagem em Eusébio – Ceará. **Revista Gestão em Análise**, v. 4, n. 2, p. 119-128, 2015. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v4i2.p119-128.2015>.

COVA, C.; MOTTA, R. **Logística empresarial**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

DA PURIFICAÇÃO, M. R. R. G.; SAMPAIO, B. E. O. Influência do marketing boca a boca no número de vendas dos produtos terapeutas. In: **XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil**. João Pessoa/PB: ABEPRO, 2016.

DA SILVA, N. C.; BARROS, P. H.; CORREA, A. M.; ULLER, C. M.; DE CASTRO, T. R. Atividades logísticas: Estudo de caso de uma transportadora localizada na região Centroeste do Paraná. In: **XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção**. Joinville: ABEPRO, 2017.

DA SILVA, V. L.; KOZECHEN, A. P.; DO CARMO, Q. D. DA S.; DE OLIVEIRA, G. D.; DE CASTRO, T. R. **Atividades da Logística**: um estudo de caso em um estabelecimento comercial. [S. l.]: EMEPRO, 2016.

DE MORAES, L. A. O. **A importância da logística para o crescimento das Agências dos correios**: Um estudo de caso na Agência dos Correios na cidade de Guajará no Estado do Amazonas. 2015. Monografia (Bacharel) - Universidade Aberta do Brasil – UAB, [s. l.], 2015. Acedido: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/10512/1/2015_LuisAntonioOliveiraDeMoraes.pdf.

FARIAS, V. P.; ROSA, A. C. M. Logística: a importância de integração entre setores e a valorização do profissional. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 3, p. 21987-21998, 2022. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-411>.

FERNANDES, D. V. D. H. **As consequências da insatisfação dos clientes**. 2005. Monografia (Bacharel) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Acedido: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61595/000507237.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

FERNANDES, P. D. C. **Optimização do processo do processo de picking**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Instituto Politécnico de S. Etúbal, [S. l.], 2017. Acedido: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/19908/1/Trabalho%20Final%20de%20Tese_MCE-GDL_Paulo%20Fernandes_150327033.pdf.

FILHO, D. A. C. Logística de transporte: fundamentos e importância. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 4, p. 13567-13583, 2023. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv9n4-067>.

JATO, R.; REGINALDO, B. L.; FARINA, M. C.; TENTRIN, P. H.; GARCIA, M. N. O comportamento do consumidor insatisfeito pós-compra: Um estudo confirmatório. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, p. 58-67, 2008. DOI: <https://doi.org/10.13037/gr.vol24n71.92>.

JUNI; HIDAYATI, T.; KUSUMAWARDHANI, A. Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction (Visitor Study at Fruts Café Balikpapan). **International Journal of Business and Management Invention**, v. 12, n. 10, p. 01-11, 2023. DOI: [10.35629/8028-1209109119](https://doi.org/10.35629/8028-1209109119).



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR
ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
 Crispim Camango

KHADKA, K.; MAHARJAN, S. **Customer satisfaction and customer loyalty**. 2017. Monografia (Bachelor) - Centria University of Applied Sciences Pietarsaari, 2017. Acedido: <https://core.ac.uk/download/pdf/161421179.pdf>.

KHAN, I. Impact of Customers Satisfaction and Customers Retention on Customer Loyalty. **International Journal of Scientific & Technology Research**, v. 1, n. 2, 2012.

LAM, S. Y.; SHANKAR, S. Y.; ERRAMILI, M. K.; MURTHY, B. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 3, p. 293–311, 2004. DOI: [10.1177/0092070304263330](https://doi.org/10.1177/0092070304263330).

LEITÃO, M. O. **Estoque, armazenagem e processamento de pedidos em uma empresa de médio porte**. 2017. Monografia (Bacharel) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2017. Acedido: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/36927/1/2017_tcc_moleit%c3%a3o.pdf.

LUDOVICO, N.; DE MELO, E. C.; PENOF, D. G. **Gestão da produção e logística**. São Paulo: Editor Saraiva, 2013.

MANDUJANO, J. C.; ESPINOZA-POBLETE, K.; SOTELO-RAFFO, J.; ALVAREZ-RODRÍGUEZ, J. M.; RAYMUNDO, C. Inventory Management Model Based on a Stock Control System and a Kraljic Matrix to Reduce Raw Materials Inventory. *In: The 2019 5th International Conference*. Hong Kong: Association for Computing Machinery, 2019. <https://doi.org/10.1145/3364335.3364382>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OGONU, G. C.; IKEGWURU MAC-KINGSLEY, I.; N. GLADSON, N. N. The Effects of Inventory Management on Customer Satisfaction: Evidence from the Supermarket Industry of Nigeria. **International Journal of Marketing and Communication Studies**, v. 1, n. 1, 2016.

PATIL, D. R.; RANE, N. L. Customer experience and satisfaction: importance of reviews and customer value on buying preference. **International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science**, v. 5, n. 3, p. 3437-3447, 2023. DOI: [10.56726/IRJMETS36460](https://doi.org/10.56726/IRJMETS36460).

PAURA, G. L. **Fundamentos da Logística**. Paraná: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, 2012.

PEDONI, M. C. B. **A importância da logística para o atendimento ao cliente**. 2013. Monografia (Bacharel) – Centro Paula de Souza, Americana, SP, 2013. https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/651/1/20131S_PEDONIMayaraCaetanoBalsamao_TCC_GE0036.pdf.

PEREIRA, B. A.; PEREIRA, J. M. A importância da logística no E-commerce. *In: XI FATELOG: Os desafios da logística real no universo virtual*. Bragança Paulista: FATEC, 2020.

PINTO, R. J. N. **Gestão da logística de distribuição suportada em custeio, relatório de estágio**. 2016. Monografia (Bacharel) - Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2016. Acedido: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17943/1/Ricardo_Pinto.pdf.

PIRES, A. **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão**. 4. ed. Lisboa: VERBO, 2008.

PLATT, A. A. **Logística e cadeia de suprimentos**. 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2015.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

OS 7 "CERTOS" E O CICLO CRÍTICO DAS ACTIVIDADES PRIMÁRIAS LOGÍSTICAS NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
Crispim Camango

POKHARIYA, U.; MATHUR, P. Review on: Inventory management. **Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences**, v. 5, n. 4, p. 3124-3131, 2018. <http://doi.org/10.5281/zenodo.1236759>.

RODRIGUES, E. R.; VITAL, A. M.; FORMIGONI, A.; ALBUQUERQUE, A. R. P. L.; CAMPOS, I. P. De A. Logística de preparação e montagem de pedidos: Um estudo sobre a aplicação de sistemas na montagem de pedidos em uma editora de livros em São Paulo. *In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: AEDB*. 2010.

RUSHTON, A.; CROUCHER, P.; BAKER, P. **The Handbook of Logistics and Distribution Management**. 6. ed. London: Kogan Page Limited, 2017.

SANTOS, B.; DIAS, E. N.; MARTINS, F. A.; DA SILVA, N.; DE CASTRO, T. R. Atividades Logísticas: Estudo de caso em uma Empresa de materiais para a construção civil localizada no município de Luiziana/PR. *In: X encontro de engenharia de produção agroindustrial: FECILCAM*. 2016.

SARDINHA, F. D. J. **A Gestão de Transportes na Cadeia de Logística**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Instituto Superior de Gestão, 2017. Acedido: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/22181/1/fernando%20sardinha%20%20ISG%20final.pdf>.

SILVA, M. P. C. **Fundamentos da logística empresarial e cadeia de abastecimento**. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

SINGH, D.; VERMA, A. Inventory Management in Supply Chain. **Materials Today: Proceedings**, v. 5, n. 2, p. 3867–3872, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2017.11.641>.

SINGH, H. **The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty and Retention**. Working Paper (Bachelor) - Asia Pacific University, 2006 Acedido: <https://www.van-haaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf>.

SOUSA, F. J. S. F. **Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial**. 2011. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2011. Acedido: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%20c3%a7%20c3%a3%20de%20Clientes%20O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf>.

TENO, M. N.; ANYINGANG, R. A.; CHENAA, T. A. Inventory Management Practices and Cost: Evidence of Selected Small-Scale Cosmetics Enterprises in Douala. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 5, n. 7, p. 24-32, 2017. DOI: [10.20431/2349-0349.0507005](https://doi.org/10.20431/2349-0349.0507005).

TEOMAN, S. Achieving the Customized "Rights" of Logistics by Adopting Novel Technologies: a Conceptual Approach and Literature Review. **Journal of Economics**, v. 11, n. 2, p. 231–242, 2020.

WATERS, D. **Inventory management**. 2. ed. Chichester: WILEY, 2003.