

**SUSTENTABILIDADE NO VAREJO: UM ESTUDO SOBRE A SELEÇÃO E ESCOLHA DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTES (PSLT)**

**LUIS CARLOS CERRESI**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)

**PRISCILA FERREIRA BENI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**KAREN PERROTTA LOPES DE ALMEIDA PRADO**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## **SUSTENTABILIDADE NO VAREJO: UM ESTUDO SOBRE A SELEÇÃO E ESCOLHA DE PRESTADORES DE SERVIÇOS LOGÍSTICOS DE TRANSPORTES (PSLT)**

### **Introdução**

O grande diferencial estratégico das empresas já não é mais apenas a qualidade, mas sim sua postura ética, o comprometimento com seus acionistas, com a comunidade onde atua, com o meio ambiente e com a sociedade (MORELBA, 2007), e por este motivo, as organizações tem buscado cada vez mais abordagens de gestão que incorporem aspectos de sustentabilidade, enfatizando assim, a sua responsabilidade social corporativa (WIESE et al, 2012). No *ranking* Top of Mind The Consumer Goods Fórum (2011), a responsabilidade corporativa (incluindo a sustentabilidade) foi classificada em primeiro lugar por varejistas e fabricantes, além disso, as mudanças no comportamento do consumidor, o aumento do interesse em responsabilidade social e a intensificação da competição da cadeia de produtos e suprimentos trouxeram maior relevância e interesse de pesquisa sobre sustentabilidade para as empresas dos setores mais relevantes na economia, como varejos, que atuam ao longo da cadeia de suprimentos de bens e serviços (REUTER et al., 2010; FLINT; GOLICIC, 2009; MARKLEY; DAVIS, 2007).

Os varejistas, em particular, devido ao seu importante papel e alto nível de controle nas cadeias de suprimentos, por serem intermediários entre consumidores e produtores, apresentam maiores condições de implementar ações de sustentabilidade ao longo de toda cadeia (BRAMMER et al. 2011; HINGLEY, 2005; YTTERHUS et al., 1999), além disso, muitas redes de varejistas que operam tanto com lojas físicas quanto virtuais perceberam que o investimento em sustentabilidade afeta sua imagem perante seus clientes e, por essa razão, entenderam que desenhar produtos e processos sustentáveis pode ser uma oportunidade para oferecer soluções inovadoras no varejo (REINARTZ et al., 2011). Não obstante a este fato, o estudo sobre sustentabilidade parece ter tido mais relevância em outros setores do que no varejo, já que existem poucas pesquisas sobre esse tema no ambiente varejista (WIESE et al, 2012).

Apesar da sustentabilidade no âmbito varejista aparecer através de diversas práticas sustentáveis e ações que devem ser tomadas em conjunto com todos os agentes, a maioria das pesquisas trataram sobre somente a emissão de CO<sub>2</sub> e ações de responsabilidade social (WIESE et al, 2012), desconsiderando assim, a sua associação com fornecedores ou demais entes da cadeia de suprimentos como os prestadores de serviços logísticos, entre eles os de transporte que na maioria dos casos, são terceirizados (CARTER; ROGERS, 2008; PAGELL; WU, 2009; MORANA; SEURING, 2011). Apesar dos prestadores de serviços logísticos não representarem mais uma simples terceirização de serviços logísticos, mas sim uma relação de negócio comprometida e integrada com o negócio de seu cliente devido ao aumento de práticas relacionadas com a preservação do meio ambiente, a pressão sobre as empresas para práticas sustentáveis, e o avanço da conscientização dos clientes sobre estes temas, a sustentabilidade ainda não demonstrou ser um fator importante no processo de seleção ou escolha destes prestadores (LIEB, 2015). Ademais, existe uma carência de estudos que investigassem o papel destes prestadores como importantes agentes na sustentabilidade empresarial e como uma nova opção a ser adotada por empresas varejistas que almejem ser sustentáveis, ou que verificasse conjuntamente sua relação com a sustentabilidade (VIVALDINI; 2012; VIVALDINI; PIRES, 2010; WOLF; SEURING, 2010). Também permanece uma lacuna no que se refere a pesquisas sobre sustentabilidade e especificamente os prestadores de serviços logísticos de transporte, que são de suma importância nas operações de redes varejistas, já que representam cerca de 30% dos custos de um varejo (LIEB, 2015).

Dado o cenário apresentado, e considerando as lacunas acerca da sustentabilidade varejista e de prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT) emergiu a seguinte questão: como a sustentabilidade se associa ao processo de seleção e escolha de prestadores de serviços logísticos de transporte em uma grande empresa multinacional varejista? Considerando a representatividade do setor varejista no Brasil, e a importância da parceria com os prestadores de serviços logísticos de transporte, tornou-se pertinente responder esta pergunta, por meio de uma pesquisa qualitativa básica exploratória com dados coletados em uma empresa varejista de grande porte, que explorasse os seguintes pontos: a) como é o processo de seleção e escolha de prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT) e os principais elementos; b) como a sustentabilidade é percebida e tratada por funcionários da área de operações/logística e transporte; c) se há aspectos da sustentabilidade no processo de seleção e escolha dos PSLTs e quais são os principais elementos.

## 1.Referencial Teórico

### 1.1 Sustentabilidade

O dilema do crescimento da indústria e do meio ambiente, deram origem ao termo de sustentabilidade, que se apresenta como o modelo de gestão das organizações através de seu compromisso com o seu crescimento econômico-financeiro sustentado com o incremento de riquezas equitativamente distribuídas, o relacionamento com as partes interessadas de forma a contribuir com um agente de mudanças positivas, assim como pela busca não somente de preservação e redução de seus impactos ambientais mas também o auxílio a reconstrução de um meio ambiente equilibrado para futuras gerações (SACHS, 2004). A prática da sustentabilidade no âmbito empresarial/corporativo, também denominada de sustentabilidade corporativa, segundo Marques (2006), tem ganhado espaço nos últimos anos porque algumas organizações perceberam que existem benefícios e incentivos na aplicação de práticas sustentáveis, como por exemplo, satisfazer um largo e crescente grupo de consumidores que valoriza e exige produtos e práticas empresariais responsáveis; a contribuição para a durabilidade do ecossistema; o aumento do valor da empresa; e a integração da cadeia de suprimento. Em suma, como indica a UN Global Compact (2016), órgão de pacto global feito pela ONU, para encorajar as organizações a práticas corporativas sustentáveis, a sustentabilidade corporativa, resume-se a prática da empresa em entregar valor a longo prazo em termos financeiros, ambientais, sociais e éticos norteados por cinco características principais, apresentadas explicadas no Quadro 1:

Quadro 1: cinco características da sustentabilidade corporativa da UN Global Compact

<b>Característica da Sustentabilidade Corporativa</b>	<b>Ideia Principal</b>
1- Negócios baseados em princípios	Qualquer empresa que pretenda ser sustentável começa com o funcionamento da Integridade - respeitando fundamentalmente as responsabilidades nas áreas dos direitos humanos, trabalho, meio ambiente e anticorrupção. As operações e cadeias de suprimentos são uma linha de base para sustentabilidade corporativa, eles fornecem terreno/capacitações para parceiros, um código moral para funcionários, uma medida de prestação de contas para os auditores.
2- Fortalecimento da sociedade	As empresas sustentáveis tomam ações para apoiar as sociedades ao seu redor.

3- Compromisso de liderança	A mudança começa pela liderança da empresa.
4- Relatar o progresso	Relatório de comunicação de progresso anual.
5- Ação Local	Trazer os principais interessados em ajudar a sociedade civil, trabalho e academia, fomentar a aprendizagem, relatórios, redes, parcerias e advocacia – todos os pontos que tenham o objetivo de promover a sustentabilidade.

Fonte: os autores com base relatório da ONG *Global Compact* (2016)

Considerando este cenário, as empresas de uma forma geral, sejam elas nacionais ou multinacionais, têm investido em sustentabilidade empresarial, e face a estes investimentos com base em diversas ações que elas vêm tomando, foram também definidos indicadores de sustentabilidade, para se aferir o progresso que estas ações tem resultado, e estes indicadores permeiam principalmente entre as dimensões ambientais, econômica e social (MARQUES, 2006). A dimensão ambiental traduz-se pela redução das emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos e de resíduos sólidos; consumo consciente dos recursos água e energia; conformidade com as normas ambientais; exigência de um posicionamento socioambiental dos fornecedores; uso racional dos materiais utilizados na produção; investimentos na biodiversidade; programa de reciclagem e preservação do meio ambiente. Já a dimensão econômica, é definida pelo aumento ou estabilidade do faturamento; tributos pagos ao governo; folha de pagamento; maior lucratividade; receita organizacional; investimentos; aumento das exportações (relacionamento com o mercado externo). E por fim, a dimensão social trata do que o desenvolvimento da comunidade/sociedade; segurança do trabalho e saúde ocupacional; responsabilidade social; treinamento; cumprimento das práticas trabalhistas; seguridade dos direitos humanos; diversidade cultural, (MARQUES, 2006).

### **1.2 Varejo e a sustentabilidade**

Dada abrangência do mercado varejista que vai desde suas conexões com toda a cadeia de suprimentos até o consumidor final, pode-se dizer que este setor consegue atuar de diversas formas na sociedade, como do ponto de vista do meio ambiente, onde pode atuar visando à diminuição dos impactos causados, tais como controlar e gerenciar os impactos socioambientais nas construções e operações de suas lojas e o gerenciamento sustentável da cadeia logística (MACEDO, 2013). No varejo, de acordo com Giunipero et al. (2012) o gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos é definido como envolvimento de valores ambientais, sociais e econômicos na seleção, avaliação e gerenciamento da base de abastecimento através da integração do "pensamento ambiental" nas práticas de gestão, como na entrega e transporte de produtos acabados aos clientes. As redes varejistas, segundo Macedo (2013), podem ser sustentáveis se conseguirem influenciar seus fornecedores e prestadores de serviços como os de logística e transporte a implementarem ações de sustentabilidade. Neste mesmo sentido, Lukic (2013) cita que entre as principais categorias de iniciativas ambientais sustentáveis no varejo está o gerenciamento do transporte e consequentemente dos prestadores que fornecem esse tipo de serviço, assim sendo, o gerenciamento efetivo das relações com seus prestadores de serviços tem um significado especial no contexto de varejos que desejem ter cadeias de suprimento sustentáveis, principalmente por conta da seleção de prestadores confiáveis que garantam a qualidade do serviço (HARMS et al., 2012). Sobre a relação entre varejo e prestadores de serviços logísticos, Lieb (2015) comenta que, embora o fato de que nos EUA, a maioria dos PLSs importantes tenham assumido compromissos substanciais com os objetivos de sustentabilidade ambiental, na última

década, muitos usuários destes prestadores, mesmo achando importante, não consideram estas práticas como fatores decisivos no processo de seleção de seus prestadores.

### 1.3 Prestadores de serviços logísticos (PSL) e a sustentabilidade

Novaes (2016) define o prestador de serviços logísticos como um prestador de que tenha competências reconhecidas em atividades logísticas, desempenhando funções que englobem todos os processos logísticos ou apenas parte deles. Segundo Vivaldini e Pires (2010), Macohim et al (2008) os PSLs não representam mais uma simples terceirização de serviços logísticos, mas sim uma relação de negócio comprometida e integrada com o negócio de seu cliente. Soni e Kodali (2010) afirmam que é necessário fazer a estruturação de contratos e a correta seleção do prestador, pois, eles afetam o nível de eficiência e capacidade de resposta da cadeia de suprimentos. Sobre a seleção dos PSLs, Fleury (2003), indica que deve ser feita em função de determinadas características tais como: capacitação de pessoal e ativos; reputação da empresa a ser contratada; estabilidade e saúde financeira da empresa a ser contratada; compatibilidade de culturas da empresa contratante e da contratada. De modo parecido, Bottani e Rizzi (2006) sugerem que entre as principais etapas envolvidas na seleção de PSLs estão: avaliação de candidatos e seleção de um prestador de serviços e avaliação do serviço para controlar o desempenho.

Durante muito tempo, como indicam Banomyong e Supatn (2011), os fatores considerados mais influentes para decisão de escolha de um PSL foram a qualidade, o tempo, a flexibilidade e o custo, entretanto, com o passar dos anos, segundo Wilding e Juriado (2004) a qualidade e o custo do serviço se tornaram os critérios mais significativos. Spencer et al. (1994) comentam que o preço do serviço e a redução de custos são os elementos com maior peso quando um PSL tem que ser selecionado. Já Banomyong e Supatn (2011), citam que a qualidade do serviço oferecido pelo operador tem sido mencionada como o fator mais importante a ser considerado na decisão de seleção de um prestador. Aktas e Ulengin (2005) recomendam 31 critérios de seleção PSLs de transporte categorizados em sete grandes dimensões descritas no Quadro 2:

Quadro 2: sete grandes dimensões dos critérios de seleção de PSLs de transporte

<b>Dimensão do critério</b>	<b>Ideia central</b>
Confiabilidade do transportador	A capacidade do transportador para entregar produtos isentos de danos, aviso prévio de atrasos de trânsito se possível, segurança de remessa.
Resposta rápida no ciclo de entrega	O tempo das entregas, ação imediata em reclamações relacionadas ao serviço do transportador, interface eletrônica (terminal <i>on-line</i> ) para rastreamento.
Prestígio do transportador	Condições financeiras da transportadora, reputação do transportador.
Confiabilidade e qualidade do gerenciamento de operações e ciclo de entrega	Fornecer entrega no mesmo dia, descontos em dinheiro para pagamento antecipado, ou pré-pagamento, qualidade dos drivers, precisão da resposta ao rastreamento.
Facilidade de colaboração	Oferecer um único ponto de contato com a operadora para resolver problemas de operações.
Recebimento e acompanhamento rigorosos da ordem	Histórico de entrega do transportador sem perda / dano, codificação em barras para facilitar o rastreamento.

Fonte: os autores com base nos critérios de Aktas e Ulengin (2005)

Lieb e Lieb (2010) afirmam que os PSLs frequentemente têm adotado ações e objetivos relacionados à sustentabilidade, tais como: experiência com combustíveis alternativos e compra de veículos mais eficientes; melhoria dos processos para redução de km rodado, compartilhamento e consolidação de carga, além de avaliar modais mais eficientes do ponto de vista ambiental; questões com segurança profissional e da sociedade como limite de velocidade e qualidade da frota. Ademais às práticas sustentáveis de iniciativa dos PSLs, Lieb e Lieb (2010) comentam que muitas organizações contratantes dos PSLs têm estabelecido programas de sustentabilidade em conjunto com eles na busca de objetivos comuns.

Acerca da questão dos PSLs e a sustentabilidade o modelo de Vivaldini (2012), desenvolvido com base na revisão da literatura dos dois constructos (sustentabilidade de prestador de serviço logístico), sinaliza os principais elementos de ações sustentáveis de PSLs. O Quadro 3 sinaliza os principais pontos deste modelo:

Quadro 3: Principais elementos do modelo de ações sustentáveis de PSLs de Vivaldini (2012)

<b>Diretriz</b>	<b>Ideia central</b>
Econômica	A saúde financeira da empresa é fundamental para sua sobrevivência, achar meios para que as ações sustentáveis não interfiram neste ponto é um desafio.
Legal	Condução de práticas comerciais, operacionais, contábeis e trabalhistas que respeitem as leis e as regulamentações impostas por órgãos governamentais.
Tecnológica	Prover melhorias que reflitam condições de trabalho melhores e mais seguras, tanto para funcionários quanto para o ambiente.
Consciência profissional	Criar internamente consciência para responsabilidades sociais.
Competitividade	Agir de forma que consiga manter foco em suas responsabilidades e ações sustentáveis.
Compromissos sustentáveis do cliente	Entender, buscar saber, perceber e identificar os compromissos sustentáveis de seus clientes.
Objetivos comum	Atuar em ações com seus clientes em que os objetivos sejam comuns. Propostas para redução de km/rodado, obedecer a limites de velocidade, consolidação de cargas, atuar com veículos melhores e mais eficientes, evitar transitar em horários de picos, descargas em horários alternativos, etc
Redução de carbono Operacional	Trabalhar as possibilidades para redução de carbono.
Criar projetos sustentáveis	Criar parcerias para desenvolver projetos sustentáveis.
Envolver a Cadeia de Suprimento	Envolver-se na CS de seu cliente na intenção de propor soluções que contribuam com ações sustentáveis.

Fonte: os autores com base no Modelo de Vivaldini (2012)

Considerando o cenário apresentado, estes provedores, como comentam Vivaldini (2012) e Vivaldini e Pires (2010), não representam mais uma simples terceirização de serviços logísticos, pois, com o aumento de práticas relacionadas com a preservação do meio ambiente, a pressão sobre as empresas para práticas sustentáveis, e o avanço da conscientização dos clientes sobre tais questões as organizações, na busca de soluções

para estas demandas, as companhias tem nestes agentes uma alternativa de auxílio no processo de prática a sustentabilidade. Porém, embora as empresas tenham percebido tal fato, como citado por Lieb (2015), a sustentabilidade aparentemente não demonstra ser fator de seleção destes prestadores.

### 3. Procedimentos metodológicos

Este estudo foi orientado pelo paradigma interpretativista, por isso, o método escolhido foi o qualitativo. Para a construção dos dados realizou-se entrevistas em profundidade através de um roteiro semiestruturado com perguntas norteadoras baseadas no referencial teórico previamente consultado e nos objetivos pré-estabelecidos. Este roteiro foi desenhado com a intenção de levar os sujeitos a refletirem e descreverem sobre o processo de seleção e escolha dos prestadores de serviço logístico de transporte (PSLT) e a sustentabilidade. Os dados foram coletados nos meses de junho e julho de 2017, nos escritórios sede de uma empresa multinacional norte-americana varejista que possui no Brasil lojas físicas e *online*. As entrevistas foram gravadas e transcritas literalmente pelos autores desta pesquisa. Conforme sugerido por Creswell (2010), para estudos qualitativos, os interlocutores foram intencionalmente selecionados, por isso, os sujeitos desta pesquisa atenderam os seguintes critérios: a) gestores das áreas de operações/logística do Varejo A b) gestores que conhecessem o processo de seleção e escolha de PSLTs. Já que não existe uma delimitação rígida em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista (MERRIAM, 1998), foram realizadas três entrevistas com dois diretores e quatro com gerentes (totalizando seis entrevistas) de uma grande empresa multinacional varejista, que atua com lojas físicas e *online*. O Quadro 4 apresenta o perfil dos sujeitos entrevistados:

Quadro 4: Perfil dos sujeitos entrevistados

Sujeito	Cargo	Tempo de trabalho no Varejo A
Sujeito 1	Diretor de Logística – Operação Lojas Físicas	6 anos
Sujeito 2	Gerente Sênior de Logística - Operação Lojas Físicas	4 anos
Sujeito 3	Gerente Sênior de Transportes – Operação de <i>E-commerce</i>	3 anos
Sujeito 4	Diretor de Logística - Operação de <i>E-commerce</i>	3 anos
Sujeito 5	Gerente Sr. Logística - Operação de <i>E-commerce</i>	2 anos
Sujeito 6	Gerente de Transportes - Operação Lojas Físicas	5 anos

Fonte: os autores desta pesquisa (2017)

Por questão de sigilo, a identidade do varejista e dos funcionários não pôde ser relevada, por isso, na próxima seção a empresa será mencionada como o Varejista A e os gestores como sujeitos, entrevistados ou gestores.

#### 3.1 Tratamento dos dados

O material produzido nas entrevistas foi tratado e analisado com base no processo de categorização proposto por Bardin (2006) em três etapas: na primeira etapa foi feita a identificação de pontos-chave com o objetivo de verificar quais palavras, expressões e períodos foram os mais citados pelos sujeitos; na segunda fase agrupou-se estes elementos por ordem de proximidade em significância dando origem unidades de significado; na terceira e última etapa foi feito agrupamento das unidades de significados, para então, formar as categorias finais. O Quadro 5 apresenta a categorização final dos dados coletados e a aderência aos objetivos específicos propostos:

**Quadro 5: Categorização dos dados coletados**

<b>Categoria</b>	<b>Unidade de Significado</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Processo de seleção dos PSLTs</b>	Elementos da seleção	A,C
	Critérios de seleção	A,C
<b>Processo de escolha dos PSLTs</b>	Elementos da escolha	A, C
	Critérios de escolha	A, C
<b>Sustentabilidade</b>	Percepção sobre a sustentabilidade	B
	Práticas de sustentabilidade	C

Fonte: os autores com base nos dados coletados

#### **4. Interpretação e análise dos resultados**

O processo de análise de dados qualitativos leva os pesquisadores a interpretarem e extraírem o significado dos dados que foram elaborados. Nesta intenção, apresentam-se nesta seção os dados elaborados e a análise e interpretação das três categorias formadas: 1) Processo de seleção dos PSLTs; 2) Processo de escolha dos PSLTs; 3) Sustentabilidade.

##### **4.1 Processo de seleção dos PSLTs**

Na categoria Processo de seleção dos PSLTs foram formadas duas unidades de significado: Elementos de seleção (US1), e os critérios de seleção (US2) cujo o objetivo foi apresentar à abordagem dos sujeitos sobre o processo de seleção de prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT).

Sobre **os elementos de seleção (US1)** foram pontuados fatores voltados a ferramenta usada para selecionar os PSLTs e quais são as etapas de seleção. Os sujeitos relataram que existe uma ferramenta eletrônica, globalmente utilizada por todas as unidades de negócios da empresa, que ajuda com o cadastramento e análise de todas as características de fornecedores interessados em participar do processo (uma espécie de licitação) como relatado pelo sujeito 1 em sua fala: *“Toda a contratação é feita através de um BID Eletrônico, da área de Compras do e também da área técnica de Transportes”*. Acerca das etapas, os sujeitos informaram que existem principalmente duas. A primeira foi assinalada como aquela em que todos os PSLTs interessados fazem o cadastramento na ferramenta da empresa. Os entrevistados comentaram que esta fase é mais técnica, visto que nela, são avaliados os atributos técnicos de cada PSLT, já a segunda mostrou-se ser mais comercial, como no trecho da fala do sujeito 1:

*“A primeira fase, é a da peneira mais grossa, é aonde a gente elimina as empresas que não tem o mínimo de caminhões próprios pra poder operar com a gente, que a frota não tem a idade mínima que a gente exige, empresas que tem problemas ligados a permitir a questões de licenças, empresas que tem situação financeira já muito debilitada, a questão do balanço, dívida em relação sua receita, enfim, a questão do patrimônio. Sujeito 1*

Mesmo relatando que a primeira etapa é mais técnica, os entrevistados demonstraram que o Varejo A se preocupa com a qualidade das informações inseridas pelos PSLTs na ferramenta de cadastro, e por isso, quando abrem o processo de seleção, a equipe de operações organiza uma reunião com todos os PSLTs em seu escritório central no Estado de São de Paulo, para discutir com eles a importância dos dados cadastrados e como coloca-los corretamente no sistema, como indicado pelo sujeito 2 em sua narrativa:

*“A gente faz essa apresentação, que dura um dia inteiro. Mostramos como é que vai funcionar esse Biding, como é que a*

*empresa opera, quais são as premissas, o que que a gente aceita, o que que a gente não aceita, o que que a gente vê como diferencial, e como é que eles fazem para preencher a proposta para poder enviar pra gente”. Sujeito 2*

Ainda a respeito das etapas, notou-se as são iguais, tanto para a unidade de negócio do comércio físico, quanto do comércio eletrônico, porém, as quantidades de PSLTs diferem em cada uma, posto que, na unidade de negócio de lojas físicas “*Mais de seis, sete mil empresas que iniciam o processo de concorrência, apenas 800 seguiram pra segunda fase.*”(Sujeito 1), e na unidade de comércio eletrônico “*No final a gente seleciona 150 transportadoras pra trabalhar*” (Sujeito 4).

Acerca dos **critérios de seleção (US2)** foram elencados pontos referentes aos valores da empresa e a confirmação das competências técnicas cadastradas pelos PSLTs na ferramenta BID. Quando os sujeitos relatavam sobre os valores, eles citavam que avaliavam se o PSLT em questão tinha valores condizentes aos valores do Varejo A, sobre preço e nível de serviço, como mostra a fala do sujeito 1: “*A gente trabalha com empresas que respeitem esse nosso programa de “PBSD”(sigla do nome do programa)”, ou seja, o melhor preço possível com o melhor nível do serviço.*” Em relação a confirmação das informações cadastradas pelos PSLTs, os sujeitos citaram algumas tarefas da equipe de operações que são executadas ao longo das etapas da seleção, para atestar a veracidade de tais dados, como explica o gestor entrevistado número 4 em sua narrativa:

*“Existe um check-list da documentação, do que a gente vai verificar desses fornecedores, então, a primeira parte, é a parte legal, se ele tem licença, isso daí é a primeira parte que vai habilitar ele, o primeiro crivo, depois, você tem uma segunda parte que são as políticas do Varejo A, que aí elas são super restritas também, porque nós, somos aversos a corrupção e temos uma auditoria que, através de investigação, verifica: quanto ele tem de débito no mercado, processos trabalhistas, trabalho infantil. Tem uma segunda lista, pra qualificação, pra qualificar. Passou desse crivo, aí você vai começar a entrar no lado técnico. Sujeito 4*

#### **4.2 Processo de escolha dos PSLTs**

As unidades de significado US3 e US4 (elementos da escolha e critérios de escolha) formaram a categoria dois Processo de escolha dos PSLTs. Esta categoria foi criada para demonstrar os fatores indicativos ao processo de escolha dos PSLTs do Varejo A. No tocante dos **elementos da escolha (US3)** os entrevistados assinalaram sobre a ferramenta que ajuda no processo de escolha, quem toma a decisão e como é feita a tomada de decisão de escolha dos PSLTs. Quanto a ferramenta foi indicado que existe um *software* que analisa as informações dos PSLTs que passaram no processo de seleção, e que esta ferramenta indica e pontua os PSLTs ideais para cada tipo de frete, e com base nos dados avaliados por ela, os gestores da área de transporte do Varejo A tomam a decisão final sobre que transportador vai “ganhar o frete” como explicita o entrevistado 5 em sua fala: “*Essa decisão, ela é tomada mediante a análise de vários cenários que o próprio sistema oferece pra você*”. Com base nisso, segundo os sujeitos entrevistados, a decisão é tomada a partir dos critérios de escolha dos PSLTs (US4).

Os **critérios de escolha dos PSLTs (US4)** foram manifestados quando os gestores entrevistados abordaram sobre o preço (custo do frete), nível de serviço, qualidade, diferenciais e confirmação destes últimos três pontos, como explanado pelo gestor 1: “*A nossa equipe técnica toma a decisão com base no melhor preço e no melhor nível de serviço e, também, nas questões estratégicas. Sujeito 1.* Quando indagados sobre os elementos do nível de serviço e qualidade, os gestores da operação de lojas físicas

comentaram que se trata principalmente a pontualidade (e seu histórico), manutenção da frota de caminhões, jornada, condições de trabalho conformidade com relação as obrigações legais dos motoristas e saúde financeira da empresa como narrado pelo gestor 1 em sua fala:

*“A gente analisa como que foi a vida pregressa dessa empresa conosco, se houve atrasos, se houve no-show. No-show é quando ela diz que vai aparecer e não aparece. Manutenção do caminhão. Eu posso pedir, por exemplo, documentos de recolhimento do Fundo de Garantia dos motoristas, fichas de controle de jornada de trabalho, ficha médica. Isso acontece em todas as (óticas) que você imaginar, seja pra Labor, seja pra parte de Tax, seja pra parte de manutenção, enfim, pra sócios, e pra tudo.” Sujeito 1*

O gestor 3 complementa a narrativa do sujeito 1 explicando:

*“O nível de serviços, a gente tenta ser o mais simples possível: é ele chegar na qualidade combinada, que é um caminhão, no máximo, 20 anos, ou 10 anos, ou 5 anos; enfim, a parte de infraestrutura que cerca toda essa operação.” Sujeito 3*

Na unidade de negócio do e-commerce do Varejo A *“Quando a gente fala a nível de serviço é por quanto e quando o transporte entrega, a gente tá falando da entrega pro consumidor, em quantos dias essa empresa vai fazer a entrega pro cliente de determinada região em qual aderência dela a esse prazo prometido”* (Sujeito 6). O gestor 4 complementa essa questão explicando que: *“Você tem dois níveis de serviço, um que é a data prometida pro cliente e o segundo é se ele está respeitando o prazo contratual, então, se esse cara me pede dois dias pra entregar em São Paulo, eu verifico se ele está entregando dentro desse prazo”*. Sujeito 4.

No que concerne à qualidade, os gestores do comércio eletrônico indicaram que se trata principalmente da saúde financeira, representatividade no mercado e tamanho dos PSLTs: *“Quando a gente fala em qualificação é solidez financeira da empresa, boa reputação e relevância dentro do mercado, qual o tamanho da empresa, quais são os clientes que ela atende”* Sujeito 6. Além disso, os entrevistados das duas operações (lojas físicas e virtual) citaram que dão prioridade para prestadores que ofereçam um sistema e canal de comunicação integrado com o Varejo A, posto que, um dos maiores desafios é resolver os problemas de falha de comunicação entre eles.

*“De 100% que eu tenho despesa, 40% é frete”* (Sujeito 2): embora os gestores das duas unidades de negócio do Varejo A tenham citado que o nível de serviço e a qualidade dos PSLTs sejam fundamentalmente considerados na escolha do transportador, o fator decisório mais indicado foi *“O melhor preço o preço/custo do frete”* (Sujeito 1) como explica o sujeito 3 em sua narrativa: *“Todas as empresas que passaram pelo critério técnico, vão oferecer um preço pra essa rota, então o ganhador vai ser o que oferecer o melhor preço pro volume histórico”,* o gestor 6 corrobora *“O custo é super importante. Essa regra (nível de serviço e qualidade), na verdade, serve pra qualificar o operador, se ele poderia trabalhar conosco ou não. Uma vez que passou essa regra, aí é o caminho que a gente vai acabar escolhendo o mais barato”,* e gestor 2 complementa: *“É mais a parte de custos, mas tem também as condições da frota e, essa parte de Meio Ambiente que ela é pequena, mas, assim, é mais a parte de custos”*

*“O principal peso, hoje, é, sim, o preço, mas a parte técnica, relacionada ao meio ambiente ele tem um peso”* (Sujeito 3), o trecho desta fala do gestor 3 mostra que apesar do preço ter sido apontado como o principal fator, os sujeitos comentaram que existem diferenciais técnicos relacionados a questões sustentáveis que o PSLT pode oferecer e que podem influenciar na tomada de decisão de escolha, assim como comprova a fala do

sujeito 4: “*A gente tenta equilibrar, custos, com uma frota mais produtiva e o menos poluente possível para o meio ambiente*”. Com relação a este ponto do meio ambiente, a unidade de negócios do Varejo A referente as lojas físicas, demonstrou que analisa as informações técnicas dos PSLTs, inseridas no sistema, na etapa de seleção, e que estes dados podem influenciar na escolha de quem será escolhido para operar ou não. As narrativas dos gestores 2 e 1 confirmam este fato:

*“ Analisamos os equipamentos que reduzam o gasto, de diesel, defletores de ar, um pneu diferenciado, uma direção defensiva, que... defensiva e preventiva, que busca esse treinamento e essa reciclagem desses motoristas, para que eles tenham essa consciência de que ‘olha, se eu andar dentro daquele limite de velocidade, vou tá gastando menos diesel. Aliar isso a conscientização de quem dirige esses veículos. O nosso sistema baliza tudo isso e ele tem um peso em cada um desses pontos, e nós aqui fazemos a decisão, se a gente mantém esse parceiro ou não, baseado não só nessa parte técnica, como também na parte de meio ambiente e sustentabilidade. Sujeito 2*

*“A gente vê se a empresa tem, por exemplo, um programa de treinamento dos motoristas, se tem um programa de cuidados com o meio ambiente. A gente analisa isso também na hora de tomar a decisão. Então, na hora de um desempate técnico, esses critérios são usados a favor”. Sujeito 1*

Com relação a confirmação dos critérios de escolha, os entrevistados das duas unidades de negócios afirmaram que, assim como na seleção, existem pessoas da equipe de operações responsáveis por conferir e avaliar os critérios de nível de serviço e qualidade tanto internamente, através das equipes de *Compliance* que avaliam as questões financeiras, quanto diretamente no PSLTs como relatou o sujeito 5: “*Nós temos uma equipe de campo que vão nas transportadoras, e vê se realmente, não tem um problema em nível de serviço.*”

### **4.3 Sustentabilidade**

A terceira categoria, Sustentabilidade, foi formada a partir do agrupamento das USs 5 e 6 que indicaram qual a percepção dos entrevistados sobre a sustentabilidade, quais as principais práticas sustentáveis do Varejo A na área de operações/logística e transporte e de seus PSLTs e a influência do Varejo A sobre a sustentabilidade em seus PSLTs.

Acerca da **percepção da sustentabilidade (US5)** todos os gestores entrevistados evidenciam que entendem a importância do tema, pois, demonstraram em suas falas que “*Sustentabilidade é perpetuar algo, algo que acontece agora levar para as próximas gerações*”(Sujeito 1). Além disso, os gestores entrevistados relataram que no Varejo A o tema está inserido nos valores e diretrizes da empresa a nível global como citado pelo gestor 5: “*A sustentabilidade é super importante, é inclusive, diretriz do Varejo A Global, tem vários certificados e leva isso daí bastante em consideração*”, e corroborado pelo sujeito 1 e 3: “*Uma das nossas prioridades, a gente lida com as famílias, com alimentos com os sonhos das pessoas, a gente vende o que as pessoas precisam. Sustentabilidade, pra nós, é perpetuar, crescer, e melhorar a cada dia nosso negócio*”; “*O Varejo A tem programas corporativos, que são regulares, muitas vezes já da Matriz, que vem de B (sigla da cidade da matriz do Varejista A) e programas do Brasil*”.

Quando indagados sobre a sustentabilidade na área de operações e transportes, os gestores relataram sobre as **práticas ou programas de sustentabilidade (US6)** do Varejo

A, dos PSLTs e aquelas em os dois fazem em conjunto. Em referência aquelas do Varejo A os gestores da unidade de negócios da operação física indicaram que “*A gente busca trabalhar com frotas mais produtivas e menos poluentes (Sujeito 3)*”, ou através de um programa específico explicado pelo gestor 2:

*“ O BK (nome fantasia do projeto), é super conhecido no mercado, a gente faz uma parceria com os principais vendors, os principais fornecedores aqui, Unilever, Kraft, que agora é Mondelez. O Varejo A Brasil ele foi pioneiro com esse programa que é o aproveitamento desse veículo, que vai abastecer, sai do centro de distribuição do Varejo A, vai para loja e a gente aproveita esse veículo que, entre aspas, voltaria muitas vezes vazio, né, para passar no meio, na metade do caminho pra poder coletar uma mercadoria nesse fornecedor e trazer de volta pro CD, e aí fazer toda essa parte de processamento, separação e enviar para loja novamente. Então, assim, é custo na veia, que é reduzido, por que o fornecedor, ele não vai estar ocioso, então ele não vai te cobrar por essa perna ociosa e a gente acaba dividindo os custos com a indústria, que ela é beneficiada, porque ao invés dela pagar um frete cheio, ela vai ter que pagar só uma perninha, para poder fazer esse abastecimento”. Sujeito 2*

Também foi citado um programa de “*Premiação em inovação e sustentabilidade, que são projetos inovadores e sustentáveis trazidos pelos PSLTs*” (Sujeito 1). Além destes programas, outras tarefas da área de operações foram citadas por se relacionarem com a sustentabilidade: “*Tenho o Euro 5, o controle de defletores de ar, e aí aqui a gente fala por email pra eles o quanto que a gente mensura de litros, de diesel gastos e o quanto que a gente utiliza de CO<sub>2</sub> e o quanto a gente não gastaria se não tivesse estas iniciativas aí*” (Sujeito 2); “*A gente manda nossa equipe pros fóruns fora do Brasil e pras nossas unidades nos EUA pegar ações que poderíamos replicar aqui*” (Sujeito 1). Na operação do comércio eletrônico, os gestores indicaram que, entre as práticas de ações sustentáveis, estão os requerimentos na ferramenta de cadastro dos prestadores de serviços, como comentado pelo sujeito 4 em sua fala: “*Nós colocamos requerimentos de sustentabilidade nos BIDs que nós fazemos*”. Eles também falaram sobre atividade mais corriqueiras do seu dia-a-dia que ajudam na questão ambiental, como por exemplo em “*Minimizar o roteiro, quanto menos você minimizar quilômetro rodado, mais você tá contribuindo com o meio ambiente, menos emissão de poluentes*” (Sujeito 5)”. Quando perguntado sobre o custo de ter programas ou fazer ações voltados a sustentabilidade, os gestores das duas unidades de negócios afirmaram que o custo é alto, ou seja, que não sai caro para o Varejo A desenvolver e praticar ações de sustentabilidade. Tal fato é confirmado na fala no sujeito 1: “*Compensam bastante. Não é caro. É barato em relação ao benefício que proporciona, então, a gente tem muito sucesso com esses programas*”.

O que se concerne as práticas ou programas de sustentabilidade dos PSLTs, os gestores das duas operações (de lojas físicas e eletrônica) assinalaram principalmente pequenas ações dos prestadores, mas que segundo eles fazem toda diferença, como denotou o sujeito 1 em sua narrativa: “*Caminhões agora com gás natural, ou caminhões em que colocou defletores que eu reduzi o consumo de combustível, um sistema que reduz o consumo de pneus*”. O sujeito 2 complementou:

*“As vezes até plantar árvore, como tem aquela questão da fotossíntese e tal, porque tem uma purificação do ar que acaba compensando no CO<sub>2</sub> dos caminhões, por causa do diesel jogam na atmosfera. Então, é muito comum as transportadoras*

*comprarem áreas de reflorestamento, para poder compensar o mal que eles trazem pro meio ambiente.” Sujeito 2*

Outras ações, referentes aos combustíveis, água, resíduos, embalagens, também foram citadas pelo sujeito 4: *“Tem o reuso de água... tem a parte da borracha, os pneus que são gastos, o que que dá para fazer com a borracha, muitos deles fazem esse reaproveitamento do material que já tá usado, nessa reciclagem do material”*, e também pelo sujeito 5:

*“A maior parte dos resíduos são destinados pra reciclagem, alguns prestadores chegam a usar linha diesel, ou um combustível alternativo, eles têm uma otimização de fluxo muito grande para reduzir quilômetro rodado, assim, transporte, se você for falar onde é que economiza? 90% é redução e queima de combustível, e assim, quanto mais você reduz e melhora a malha, você contribui o meio ambiente, Tem a coleta seletiva de lixo, políticas de menos impressão, aí é um trabalho mais de escritório, né, redução de resíduos”. Sujeito 5*

A respeito de ações em parceria e a influência do Varejo A, os gestores apontaram que eventualmente fazem ações de sustentabilidade em conjunto com seus PSLTs, como por exemplo, promovendo treinamentos para os motoristas das transportadoras: *“Nós temos uma empresa na transportadora B.P. contratada para poder entrevistar motorista, passar instruções antes de iniciar a viagem, ele assiste um vídeo de segurança, recebe as regras de limite de velocidade”*. Além disso, os gestores da unidade de negócios do e-commerce comentaram que influenciam seus PSLTs também através da divulgação de ações de boas práticas sustentáveis, auxiliando na gestão e controle ambiental *“Nossa equipe é praticamente consultores dos operadores, ela normalmente, auxilia os transportadores e as franquias a atingir um grau de maturidade em gestão ambiental” (Sujeito 6)*.

Apesar da sustentabilidade ter demonstrado ser um tema muito importante para o Varejo A, e que os PSLTs também a consideraram relevante, *“Dos transportadores que operam hoje, 30%, 35% tem essa conscientização de ser sustentável” (Sujeito 2)*, *“São poucos, não são muitos ainda que se conscientizam (Sujeito 6)*. Segundo os gestores do Varejo A, isso acontece principalmente por conta da baixa profissionalização da gestão dos PSLTs como atestou o trecho da fala do sujeito 4: *“Gestão, sistematização, algumas empresas são pouco profissionalizadas”*. E corroborada pelo gestor 2: *“Os donos de empresa, normalmente, são pessoas sem grandes formações, e quando não se tem educação acadêmica, é muito você trazer certos assuntos pra mesa, é muito difícil a pessoa se conscientizar”*. Ainda sobre esta questão da profissionalização, os entrevistados comentaram que os prestadores em que a nova geração está no comando, foram aqueles que tiveram iniciativa quanto as práticas sustentáveis, e se destacam no mercado, assim como aquelas transportadoras mais novas de mercado que já vem com uma mentalidade mais sustentável, como expuseram os entrevistados 6 e 5: *“Mais a nova em gestão, empresas que, de fato entendam o mercado, no sentido de entender que, esse assunto, ele não é um assunto de moda é um assunto que, de fato, faz a diferença. (Sujeito 6); “Os transportadores que são mais novos, eles estão mais interessados nesse tema, por quê? É um tema que ele não alia só a questão de meio ambiente, ele alia a questão de custos e o custo” (Sujeito 5)*.

## **6. Discussão dos resultados**

Posto que um dos objetivos iniciais desta pesquisa era identificar como é o processo de seleção de prestadores de serviços logísticos e transporte do Varejo A e seus

principais elementos, os resultados demonstraram que ele é dividido em duas etapas (técnica e comercial) e que o Varejo A mostrou-se bastante preocupado com a qualidade das competências técnicas dos PSLTs interessados em trabalhar com ele, já que, organiza eventos e reuniões que apresentam e esclarecem a estes provedores, a importância do alinhamento com seus valores, tal como indicado por Fleury (2003), sobre a compatibilidade da cultura e valores da empresa contratante e contratada, e o peso de cada critério adotado no processo seletivo. Além disso, assim como aconselhado por Bottani e Rizzi (2006), são feitas, dentro destas etapas, a avaliação dos candidatos e de seus serviços, por meio da confirmação de rígidos critérios de seleção. Acerca destes critérios, foi identificado que o Varejo A se preocupa em selecionar prestadores que tenham frotas em boas condições, licenças em dia, saúde financeira, reputação no mercado, situação de direitos trabalhistas, corroborando assim com os critérios de confiabilidade e prestígio sugeridos por Aktas e Ulengin (2005).

Já que é de suma importância estabelecer critérios voltados a indicadores de desempenho que mensurem os dados do nível de serviço e qualidade de prestadores de serviços logísticos (NOVAES, 2016), percebeu-se a forte influência de tais indicadores sobre a escolha dos prestadores de serviços logísticos de transporte, dado que, os resultados evidenciaram que o nível de serviço e qualidade dos prestadores que passaram na primeira fase de seleção são analisados e averiguados pessoalmente pela equipe de operações do Varejo A, demonstrando semelhança com os critérios de seleção de resposta rápida no ciclo de entrega, facilidade de colaboração e recebimento e acompanhamento rigorosos da ordem citados por Aktas e Ulengin (2005) e de qualidade, tempo e flexibilidade de Banomyong e Supatn (2011).

Mesmo que, com o passar dos anos, a qualidade, aliada ao custo, se tornou um dos critérios mais significativos na determinação da seleção e / ou a renovação de um operador de serviço logístico (WILDING; JURIADO, 2004), nesta pesquisa, o preço ou custo do PSLTs constatou ser ainda o elemento mais relevante na tomada de decisão da escolha do prestador na hora de ganhar o frete, mas, apesar deste resultado ter ficado aparente para as operações do Varejo A tanto de lojas físicas quanto eletrônica, os dados também comprovaram que os gestores tomam a decisão levando em conta uma análise do cenário que busca o equilíbrio entre o preço e os critérios de nível de serviço e qualidade, e como já mencionado, estes fatores possuem alta influência na tomada de decisão final.

A respeito da sustentabilidade, identificou-se que os gestores do Varejo A, como indicado por Sachs (2004), percebem a sustentabilidade como uma forma de auxiliar a reconstrução de um meio ambiente equilibrado para futuras gerações, e que se trata de um tema de alta importância a nível global para a empresa, inclusive e principalmente na área de operações, pois, os resultados mostraram que ela, tem as características de sustentabilidade corporativa recomendadas pela UN Global Compact (2016) (órgão da ONU): negócios baseados em princípios, fortalecimento da sociedade, compromisso na liderança, relatando o progresso e com ações de cunho global. Estas características ficaram evidentes quando os gestores relaram sobre a preocupação da empresa com corrupção, com o meio ambiente, condições de trabalho dos funcionários dos PSLTs, e também quando afirmaram que auditam seus prestadores para confirmar tais elementos, além de os auxiliarem na gestão e em questões ambientais através da divulgação de boas práticas, treinamentos e premiações. Ademais, os dados também atestaram que o Varejo A trata a sustentabilidade de forma ampla, nas três dimensões mencionadas por Marques (2006): ambiental, econômica e social.

Posto que entre as principais categorias de iniciativas ambientais sustentáveis no varejo está o gerenciamento do transporte e conseqüentemente dos prestadores que

fornece esse tipo de serviço e que o gerenciamento efetivo das relações com seus prestadores de serviços tem um significado especial no contexto de varejos que desejem ter cadeias de suprimento sustentáveis (LUKIC; 2013; HARMS et al., 2012), o objetivo final deste estudo era investigar se haviam aspectos da sustentabilidade no processo de seleção e escolha dos PSLTs no Varejo A. Acerca deste objetivo, uma vez que os resultados mostraram as principais ações ou programas sustentáveis do Varejo A na área de transportes e de seus PSLTs e que tais ações têm influência no processo de seleção e escolha dos prestadores de serviço logístico de transporte, foi possível constatar que há aspectos da sustentabilidade nestes processos, atendendo assim, ao último objetivo específico desta pesquisa. Estes aspectos ficaram evidentes quando os entrevistados relataram que levam em conta, nas capacitações técnicas dos PSLTs, alguns elementos das características, já citadas, pela UN Global Compact (2016), Lieb e Lieb (2010) e Vivaldini (2012), como por exemplo, se a frota é mais nova (por ser mais produtiva e eficiente gasta menos diesel, pneu, defletor de ar), se usa algum combustível alternativo, se o prestador dá treinamento para os seus motoristas sobre direção defensiva e sobre a importância de andar na velocidade permitida (que também evita desperdício de combustível), se estes motoristas estão sendo contratados dentro das leis trabalhistas, se não há trabalho infantil. Além disso, como já citado, o Varejo A prova esta influência, por meio da auditoria que sua equipe própria faz de todos estes elementos, além de, como recomendado por Lieb e Lieb (2010), fazer ações e programas sustentáveis conjuntamente com seu prestador.

Portanto, com base nestes resultados, o Varejo A expôs que, a associação da sustentabilidade com o processo de seleção e escolha dos PSLTs aparece através de pequenas ações, programas ou medidas implícitas, presentes nos elementos deste processo, atendendo assim ao objetivo geral deste estudo.

## **7. Considerações finais**

Esta pesquisa foi desenvolvida visando investigar como a sustentabilidade se associa ao processo de seleção e escolha de prestadores de serviços logísticos de transporte de uma empresa multinacional varejista que atua com lojas físicas e *online*. Para atingir tal objetivo, foram entrevistados dois diretores e quatro gerentes da área de operações/logística e transporte. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados a partir de três categorias que foram definidas para: a) identificar como é o processo de seleção e escolha de prestadores de serviços logísticos de transporte (PSLT) e os principais elementos; b) entender como a sustentabilidade é percebida e tratada pelos gestores de operações/logística e transporte; c) verificar se há aspectos da sustentabilidade no processo de seleção e escolha dos PSLTs e quais são os principais elementos.

Os resultados da pesquisa mostraram que a sustentabilidade está implicitamente entre os fatores influentes no processo de seleção e escolha dos PSLTs do Varejo A através de programas e ações presentes no processo de escolha e seleção, demonstrando assim, sua associação com tal processo. Como toda pesquisa qualitativa, este estudo não tem a intenção de generalização ou extrapolação de resultados, no entanto, considerando a representatividade do setor varejista no Brasil, ela contribuiu ao apresentar que algumas ações, práticas ou programas relacionados a sustentabilidade, mesmo que pequenas, quando aliadas a áreas de alto custo, como a de transporte de mercadorias, podem ajudar as empresas deste setor a se tornarem empresas sustentáveis. O estudo limitou-se a investigar a experiência de um varejista. Ainda que o estudo de uma única experiência atenda aos critérios de qualidade para uma pesquisa qualitativa, reconhece-se que uma investigação que incluísse outros grandes varejistas como o Varejo A, poderia ampliar e aprofundar os achados desta pesquisa.

## Referências

- AKTAS, E.; ULENGIN, F. Outsourcing logistics activities in Turkey. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 18, n. 3, p. 316-329, 2005.
- BANOMYONG, R; SUPATN, N.. Selecting logistics providers in Thailand: a shippers' perspective. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 3, p. 419-437, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições. 2006.
- BOTTANI, E.; RIZZI, A. A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 11, n. 4, p. 294-308, 2006.
- BRAMMER, S., HOEJMOSE, S. AND MILLINGTON, A. Managing sustainable global supply chains - framework and best practices (2011). Disponível em: <http://nbs.net/wp-content/uploads/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf>. Acessado em: 22 de jun de 2017.
- CARTER, C.R.; ROGERS, D.S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory". **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 38, p. 360-87, 2008.
- CRESWELL, J.W. Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto. In: **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Artmed, 2010.
- FLEURY, P. F.; RIBEIRO, A. F. M. A indústria de provedores de serviços logísticos no Brasil. FIGUEIREDO, KF; FLEURY, PF; WANKE, P. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo e dos recursos**. São Paulo: Atlas, p. 302-312, 2003.
- FLINT, D.J.; GOLICIC, S.L. Searching for competitive advantage through sustainability – a qualitative study in the New Zealand wine industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 39, n. 10, p. 841-60., 2009.
- GIUNIPERO, L. C.; HOOKER, R. E.; DENSLOW, D. Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 4, p. 258-269, 2012.
- HARMS, D.; HANSEN, E. G.; SCHALTEGGER, S. Strategies in sustainable supply chain management: an empirical investigation of large German companies. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 20, n. 4, p. 205-218, 2013.
- HINGLEY, M.K. Power imbalanced relationships: cases from UK fresh food supply. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 33 n. 8, p. 551-69, 2005.
- LIEB, KRISTIN J.; LIEB, ROBERT C. Environmental sustainability in the third-party logistics (3PL) industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics management**. v. 40, n. 7, pp.524-533, 2010.
- LIEB, R.C. 20 observations from 25 years of research on third-party logistics: over the past 25 years, the third-party logistics (3PL) industry has evolved from an emerging industry to a global best practice, setting the stage for the next 25 years of dynamic change. **Logistics management**, 2015.
- LUKIC, R. Sustainable cost management in retail. **Revista De Management Comparat International**, v. 14, n. 2, p. 268, 2013.
- MACEDO, L.C. **Varejo Sustentável: Tendências e Práticas no Brasil**. Disponível em: <<http://varejosustentavel.com.br/publicacoes/9/artigos>>. Acesso em: 10 de junho de 2017.

- MACOHIN, G. A. et al. **Determinação das competências dos operadores logísticos atuantes na Região Sul do Brasil**. Tese de doutorado apresentada a Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.
- MARKLEY, M.J.; DAVIS, L. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 37 n. 9, p. 763-74, 2007.
- MARQUES SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too**. San Francisco: Editora Wiley & Sons, 2006.
- MERRIAM, S.B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from " Case Study Research in Education."**. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.
- MORANA, R.; SEURING, S. A three level framework for closed-loop supply chain management—linking society, chain and actor level. **Sustainability**, v. 3, n. 4, p. 678-691, 2011.
- NOVAES, A. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Porto Alegre: Editora Elsevier Brasil, 2016.
- PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. **Journal of supply chain management**, v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.
- REINARTZ, W. et al. Retailing innovations in a globalizing retail market environment. **Journal of Retailing**, v. 87, p. S53-S66, 2011.
- REUTER, C. et al. Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. **Journal of Supply Chain Management**, v. 46 N. 2, p. 45-63, 2010.
- SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Editora Garamond, 2004.
- SONI, G.; KODALI, R. Internal benchmarking for assessment of supply chain performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 17, n. 1, p. 44-76, 2010.
- THE CONSUMER GOODS FORUM 2011. Ranking Top of mind. Disponível em: [www.globalfoodsafetyresource.com/pdf/top\\_of\\_mind\\_survey\\_GFSI.pdf?ml=4&mlt=&tml=](http://www.globalfoodsafetyresource.com/pdf/top_of_mind_survey_GFSI.pdf?ml=4&mlt=&tml=). Acessado em: 22 de jun de 2017.
- UN GLOBAL COMPACT (2016). Guide to corporate sustainability. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/library/1151>. Acessado em: 20 de jun de 2017.
- VIVALDINI, M. O papel de operadores logísticos em ações de sustentabilidade. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n. 1, 2012.
- VIVALDINI, M.; PIRES, S.R.I. **Operadores logísticos: Integrando operações em cadeias de suprimento**. São Paulo, Atlas, 2010.
- WIESE, A. et al. Sustainability in retailing—a summative content analysis. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 4, p. 318-335, 2012.
- WILDING, R.; JURIADO, R. Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 8, p. 628-644, 2004.
- WOLF; C.; SEURING, S. Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 40, n. 1/2, p.84-104, 2010.
- YTTERHUS, B.E., ARNESTAD, P.; LOTHE, S. Environmental initiatives in the retailing sector: an analysis of supply chain pressures and partnerships. **Eco-Management and Auditing**, v. 6 n. 4, p. 181-8.,1999.