

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”**

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE BEBEDOURO**

**TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**MONOGRAFIA**

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA DE  
E-COMMERCE: REDUZINDO FALHAS E AUMENTANDO A  
CONFIANÇA DO CLIENTE EM ÚLTIMA MILHA**

**AUTOR: JONNATHAS DA SILVA XAVIER**

**ORIENTADOR: DRA. MARIANA MORETTO GEMENTI-SPOLZINO**

**BEBEDOURO**

**2025**

JONNATHAS DA SILVA XAVIER

**COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA DE  
E-COMMERCE: REDUZINDO FALHAS E  
AUMENTANDO A CONFIANÇA DO CLIENTE EM  
ÚLTIMA MILHA**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Tecnologia de Bebedouro, como parte dos  
requisitos para a obtenção do título de Tecnólogo  
em **Logística**.

Orientador: **Profa. Dra. Mariana Moretto  
Gementi-Spolzino**

# BEBEDOURO

2025

XAVIER, S. DA J. **Comunicação estratégica na logística de e-commerce: Reduzindo falhas e aumentando a confiança do cliente em última milha.** Trabalho de Graduação (Monografia). Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Faculdade de Tecnologia de Bebedouro. 38 p. 2025.

## RESUMO

Neste trabalho, busca-se explorar como a comunicação estratégica pode ajudar a diminuir a ocorrência de falhas logísticas e aumentar a confiança dos consumidores no e-commerce, em particular na última milha. O estudo começou com a observação de que a entrega de logística é um dos gargalos operacionais, que tem uma forte dependência dessa troca de informações entre empresa e clientes.

Metodologicamente, é uma pesquisa descritivo-aplicada com abordagens qualitativas e quantitativas sendo utilizadas, baseada na metodologia de pesquisa por meio de questionários respondidos por gestores de e-commerce e consumidores. Os dados foram interpretados pela lente de autores como Ballou (2013), Novaes (2015), Kotler e Keller (2012) e Grunig e Hunt (1984), que enfatizam a necessidade de vincular a logística à comunicação, a fim de otimizar operações e relacionamentos com as partes interessadas.

Os principais resultados mostram que, apesar das empresas identificarem a importância da comunicação estratégica, há falhas na integração de sistemas e na comunicação proativa com os clientes, levando à falta de informação e insatisfação. Gerentes das empresas participantes observaram que canais como WhatsApp e e-mail foram altamente classificados, enquanto os consumidores destacaram a importância da transparência, previsibilidade e empatia nas comunicações.

O uso adequado dos diferentes meios de comunicação desempenha um papel decisivo na efetividade logística na última milha, pois atua tanto na prevenção quanto na recuperação de falhas, conduzindo a mais credibilidade e fidelidade do cliente. Esta pesquisa propõe que as empresas desenvolvam uma orquestração de estratégias de comunicação consistentes, integradas e baseadas em múltiplos canais orientados por dados, transformando a informação em um recurso central de vantagem competitiva na era digital.

Palavras-chave: Comunicação estratégica. Logística. E-commerce. Última milha. Confiança do cliente.

XAVIER, S. DA J. **Comunicação estratégica na logística de e-commerce: Reduzindo falhas e aumentando a confiança do cliente em última milha.** Trabalho de Graduação (Monografia). Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza”. Faculdade de Tecnologia de Bebedouro. 38 p. 2025.

## ABSTRACT

This study seeks to explore how strategic communication can help reduce the occurrence of logistical failures and increase consumer confidence in e-commerce, particularly in the last mile. The study began with the observation that logistics delivery is one of the operational bottlenecks, which has a strong dependence on this exchange of information between companies and customers.

Methodologically, it is a descriptive-applied research with qualitative and quantitative approaches being used, based on the research methodology through questionnaires answered by e-commerce managers and consumers. The data were interpreted through the lens of authors such as Ballou (2013), Novaes (2015), Kotler and Keller (2012), and Grunig and Hunt (1984), who emphasize the need to link logistics to communication in order to optimize operations and relationships with stakeholders.

The main results show that, although companies recognize the importance of strategic communication, there are flaws in system integration and proactive communication with customers, leading to a lack of information and dissatisfaction. Managers from participating companies noted that channels such as WhatsApp and email were highly rated, while consumers highlighted the importance of transparency, predictability, and empathy in communications.

The proper use of different means of communication plays a decisive role in last-mile logistics effectiveness, as it acts both in the prevention and recovery of failures, leading to greater credibility and customer loyalty. This research proposes that companies develop an orchestration of consistent, integrated, and data-driven multi-channel communication strategies, transforming information into a central resource for competitive advantage in the digital age.

Keywords: Strategic communication. Logistics. E-commerce. Last mile. Customer trust

<b>Tabela 1 - Síntese das respostas dos gerentes (n = 7)</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 2 - Síntese das respostas dos clientes (n = 15)</b>	<b>32</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>10</b>
<b>5.1</b>	<b>E-COMMERCE: EVOLUÇÃO E PANORAMA ATUAL</b>	<b>10</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Visão histórica e evolução global do e-commerce</b>	<b>10</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Crescimento do e-commerce no Brasil: Dados recentes e tendências</b>	<b>11</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Perfil do consumidor online: Comportamento, expectativa e heterogeneidade</b>	<b>12</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Expectativas de confiança e comunicação: Fundamentos teóricos aplicados ao comportamento do consumidor</b>	<b>13</b>
<b>5.1.5</b>	<b>Implicações da última milha para logística e comunicação</b>	<b>13</b>
<b>5.2</b>	<b>LOGÍSTICA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO</b>	<b>14</b>
<b>5.2.1</b>	<b>Introdução aos estágios da logística no e-commerce</b>	<b>14</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Armazenamento: Papel, desafios e melhores práticas</b>	<b>14</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Coleta e embalagem: Eficiência e erros comuns</b>	<b>14</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Transporte: Consolidação, roteamento e visibilidade</b>	<b>15</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Entrega (última milha): Natureza, alternativas e trade-offs</b>	<b>15</b>
<b>5.2.6</b>	<b>Principais desafios logísticos no e-commerce</b>	<b>15</b>
<b>5.2.7</b>	<b>O papel da tecnologia e informação na mitigação de falhas</b>	<b>16</b>
<b>5.2.8</b>	<b>Integração entre logística e comunicação: Uma necessidade estratégica</b>	<b>17</b>
<b>5.3</b>	<b>COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA</b>	<b>17</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Conceito de comunicação estratégica</b>	<b>17</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Funções e objetivos da comunicação estratégica focados na logística</b>	<b>18</b>
<b>5.3.3</b>	<b>Conceito e prática da comunicação interna-externa</b>	<b>19</b>
<b>5.3.4</b>	<b>Fluxos de informação na cadeia de suprimentos – concepções e tipologias</b>	<b>20</b>
<b>5.3.5</b>	<b>Meios e modos de comunicação logística (exemplos práticos)</b>	<b>21</b>
<b>5.3.6</b>	<b>Comunicação e controle de exceções: Recuperação de serviço e reconquista da confiança</b>	<b>21</b>
<b>5.3.7</b>	<b>Indicadores e dimensões da eficiência da comunicação estratégica</b>	<b>22</b>

<b>5.3.8</b>	<b>Dilemas e restrições na comunicação estratégica na última milha</b>	<b>23</b>
<b>5.4</b>	<b>CONFIANÇA DO CLIENTE EM E-COMMERCE</b>	<b>23</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Introdução e significado da confiança no mundo digital</b>	<b>23</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Fatores que afetam a confiança em e-commerce</b>	<b>23</b>
<b>5.4.3</b>	<b>Comunicação como criador e restaurador de confiança</b>	<b>25</b>
<b>5.4.4</b>	<b>A relação entre confiança, risco percebido e intenção de compra</b>	<b>26</b>
<b>5.4.5</b>	<b>CE e sua interação com a confiança</b>	<b>26</b>
<b>5.4.6</b>	<b>Comunicação como passos práticos para restaurar a confiança</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	<b>28</b>
<b>7.1</b>	<b>COMPARATIVO ENTRE GESTORES E CLIENTES</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O comércio eletrônico é um dos principais canais de consumo no Brasil e no mundo. Segundo a Ebit|NielsenIQ (2022), “o e-commerce brasileiro movimentou mais de R\$ 185 bilhões e continua crescendo em decorrência da comodidade dos consumidores, da variedade de produtos disponíveis e do aumento das formas de pagamento digitais”. Assim, com o crescente volume de compras realizadas online, a logística, especialmente a última milha, tornou-se um dos maiores desafios operacionais para assegurar a satisfação e a fidelização do cliente. O termo refere-se ao último trecho da distribuição, desde o centro de distribuição até o destino final do consumidor. Ele concentra os maiores gastos e as maiores chances de falhas nas operações, como atrasos, perdas, erros de endereço e falhas de comunicação.

Segundo Christopher (2016, p. 45), “a produtividade logística significa a interação entre processos físicos e informacionais, onde o nível de exposição e precisão das informações é tão importante quanto a velocidade de entrega”. Dessa forma, uma comunicação estratégica que assegure transparência e agilidade na troca de informações entre empresa e cliente pode reduzir a frequência de falhas e agregar a percepção de confiabilidade.

Em relação ao mercado brasileiro, Novaes (2015, p. 72) afirma que o “mercado precisa lidar com uma modalidade que é imprevisível por natureza e a rede de cadeia logística tem pouca integração entre a responsabilidade da transportadora e dos varejistas”, destacando que a comunicação é essencial para alinhar as variáveis e a solução de incidentes. Além disso, Ballou (2013, p. 89) afirma que “a logística contemporânea supera o transporte e envolve coordenação informacional em todos os elos da cadeia”. Em outras palavras, a comunicação não é apenas suporte, mas um recurso ativo em que a falha operacional pode se transformar em oportunidade de fidelização se desenvolvida de forma clara, proativa e empática.

Dados recentes da PwC Brasil (2022) e da ABComm (2023) indicam que mais de 70% das reclamações sobre entrega registradas estão relacionadas à falta de informação sobre a localização da compra. Essa falta, por sua vez, gera frustração, insegurança e perda de confiança; alguns dos principais fatores no comércio eletrônico, conforme enfatizado por Kotler e Keller (2012).

Portanto, ao argumentar a última milha como a perspectiva de comunicação estratégica, o estudo busca decidir como o diálogo entre empresa e consumidor pode corrigir e prevenir falhas na logística.

## **2 JUSTIFICATIVA**

Considerando a necessidade cada vez mais visível de integrar a comunicação com a logística nas empresas de e-commerce, este tema possui uma relevância considerável. Por um lado, tais organizações são confrontadas com altas taxas de devolução e custos excessivos decorrentes de entregas malsucedidas, enquanto, por outro lado, os consumidores buscam transparência, agilidade e instalações de serviço eficazes.

Olsson, Rexha e Hellström (2023, p. 4) afirmam que “a experiência de entrega ao consumidor é o ponto de inflexão para a decisão de recompra e fidelização à marca”. Por outro lado, Bowersox, Closs e Cooper (2014, p. 9) destacam que “a comunicação funciona como o fio condutor que entrelaça o fluxo de produtos com o fluxo de informações, sendo essencial para a sincronização das operações logísticas”.

Além disso, no contexto do país, Carvalho e Oliveira (2021) explicaram que os consumidores brasileiros aumentaram sua demanda em relação à previsibilidade de entrega e ao valor de uma resposta imediata da empresa em caso de erros. Portanto, compreender como a comunicação estratégica minimiza erros e cria confiança não é apenas um avanço teórico do campo, mas a prática de um negócio mais eficiente e centrado no consumidor.

## **3 PROBLEMA DE PESQUISA**

Portanto, o problema de pesquisa formulado é o seguinte: Como a comunicação estratégica ajuda a logística de e-commerce no âmbito da última milha a reduzir falhas e criar confiança do consumidor?

Uma vez que todo o propósito do estudo serve para provar que a comunicação eficiente, dependente de canais reais, linguagem e rastreamento em tempo real, se torna a

melhor ferramenta para reduzir falhas e inclinar a preferência do consumidor a favor de alguém.

## **4 OBJETIVO**

Analisar como a comunicação, quando bem desenvolvida por gerentes de e-commerce, ajuda a mitigar falhas na logística de última milha; reforçando a confiança do consumidor; melhorando a avaliação da sua entrega, os tipos de falhas que enfrenta, os canais e práticas que adota no pós-compra, a estratégia de superação da desconfiança; e como a comunicação e a logística podem ser melhor integradas.

## **5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **5.1 E-COMMERCE: EVOLUÇÃO E PANORAMA ATUAL**

#### **5.1.1 Visão histórica e evolução global do e-commerce**

O e-commerce é o resultado da extensão digital do varejo tradicional e, nas últimas três décadas, tornou-se um dos vetores centrais na reorganização dos verticais de consumo, logística e gestão. Em termos clássicos, o e-commerce “transformou a maneira como empresas e consumidores trocam bens e informações” (Kalakota; Whinston, 1997, p. 15) com base na ação da infraestrutura de rede, plataformas de pagamento e logística. Em escala global, o movimento em direção à distribuição digital de bens aumentou significativamente com a distribuição em massa de smartphones e com o progressivo acesso à internet móvel, confirmando estatisticamente que o comércio móvel representou uma parcela crescente das vendas digitais, alcançando trilhões de dólares em vendas para consumidores em 2023.

A formação de grandes marketplaces, como Amazon, Alibaba, Mercado Livre, e a indústria madura de plataformas SaaS para lojas virtuais, incluindo Shopify, VTEX e dezenas de outras empresas, garantiu a democratização. Grandes cidades e rotas logísticas começaram a se desenvolver com essa massificação industrial, assim como o tráfego de última milha, que passou a concentrar uma parcela significativa dos custos totais em termos absolutos. Autores com ênfase em logística comentam que "agora, a visibilidade informacional é tão crítica quanto a capacidade de transporte físico." (Rodgers; Kosanke, 2018, p. 42).

### **5.1.2 Crescimento do e-commerce no Brasil: Dados recentes e tendências**

O e-commerce desenvolveu-se de uma forma que tem ciclos peculiares de rápida expansão e posterior maturação, que os profissionais respeitam. A expansão do setor é quantificada por relatórios setoriais e relatórios de entidades da indústria. Por exemplo, o relatório Webshoppers da Ebit comprado pela Nielsen destaca que o varejo brasileiro pagou recentemente valores significativos e mostrou progressos em vários pontos percentuais por vários anos, com receita totalizando bilhões de reais ao longo das estações. (Ebit | Nielsen, 2023). Na voz de entidades setoriais, como a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), os consumidores investiram algumas dezenas de bilhões de reais para atingir estágios de R\$ 185,7 bilhões em compras online em 2023. (Abcomm, 2023)

Esses números demonstram que o Brasil saiu de uma fase de crescimento acelerado para uma etapa de consolidação, onde eficiência operacional e experiência do cliente são vantagens competitivas essenciais. Além das receitas, a base de usuários conectados também cresceu; dados do IBGE e PNAD indicam um aumento no acesso à internet e uma redução na disparidade de conectividade regional. Em 2024, 89,1% da população com dez anos ou mais teve acesso à internet, conforme relatado pelo IBGE. Esta é uma fronteira significativa para a penetração do comércio digital em segmentos que foram historicamente sub-representados. (IBGE, 2024).

Os ganhos de conectividade mudam os perfis de consumo, com mais pessoas comprando online mesmo em regiões onde os canais físicos eram proeminentes e pressionam os operadores logísticos a adaptarem suas redes e estratégias de comunicação de última milha. Tendências identificadas empiricamente nos resumos compartilhados com o mercado brasileiro:

a) crescimento e participação dos marketplaces no player integrado dominante; b) ganhos do e-grocery e crescimento de categorias de consumo rápido; c) expansão das entregas rápidas e modelos híbridos (clique & retire, lockers); d) forte ênfase na visibilidade dos pedidos e na comunicação com o cliente, minimizando reclamações e devoluções.

Relatórios setoriais e análises também destacam uma forte sazonalidade, onde datas significativas como a Black Friday e o Natal estressam a robustez da última milha e revelam fragilidades de comunicação entre varejista, operador logístico e cliente.

### **5.1.3 Perfil do consumidor online: Comportamento, expectativa e heterogeneidade**

Entender o perfil do consumidor online é essencial para escolher a estratégia de comunicação mais adequada. A literatura e os questionários explicam algumas dessas características:

a) Força motriz de compra: a literatura baseada no comportamento do consumo destaca que, entre os psicólogos, frete grátis, promoções e facilidades de pagamento permanecem forças motrizes, especialmente nas categorias omnichannel e de alta frequência. (Kotler; Keller, 2016).

b) Sensibilidade à experiência de entrega: estudos empíricos apontam que a relação do consumidor com a entrega é multidimensional e multifacetada. Um exemplo é o estudo de Olsson et al. que estrutura o modelo em três colunas: aspectos cognitivos — status, aspectos emocionais — segurança, confiança, e aspectos práticos — pontualidade e integridade do pedido. No trabalho, Olsson et al. afirmam que "a aceitação de um serviço de entrega também depende do que é entregue, mas tanto quanto o processo é comunicado ao cliente". (Olsson et al., 2020, p. 78).

c) Preferência de canal e personalização: práticas gerais de entrega e preferências de canal do consumidor podem variar conforme a idade do consumidor e a exposição prévia ao aplicativo ou empresa. Segundo relatórios de mercado, notificações em tempo real e permitir que o cliente agende ou escolha opções de reentrega aumentam a taxa de entrega bem-sucedida e elevam a percepção de controle do cliente. (Ebit | Nielsen, 2023). No Brasil, aplicativos de mensagens comumente usados têm consequências consideráveis para as relações de serviço/pós-venda, o que força uma integração entre o sistema de CRM e as demandas logísticas.

d) Heterogeneidade por faixa etária e região: o retrato do parque de consumidores online não é homogêneo. Enquanto uma alta porcentagem de compras via aplicativo é feita pelo público urbano adulto e jovem, a expansão do mercado de e-commerce para setores rurais e idosos também revela desafios adicionais de última milha. Nos relatórios do IBGE, a inclusão digital de áreas rurais e de grupos idosos demonstrou crescimento, (IBGE, 2024), visando tanto a expansão da participação de mercado quanto diferentes níveis de aceitação da última milha pelo consumidor.

#### **5.1.4 Expectativas de confiança e comunicação: Fundamentos teóricos aplicados ao comportamento do consumidor**

De uma perspectiva teórica, a confiança do consumidor é baseada em competência, benevolência e integridade. A competência envolve a ideia de uma empresa que entrega o que propõe, a benevolência, que se preocupa com os desejos e preferências dos clientes, e a integridade, que cumpre o papel de criar valor enquanto oferece ao cliente um negócio justo.

De acordo com Kotler e Keller, o que é prometido ao consumidor deve ser entregue, pois a forma de interação vincula o marketing às operações e logística. (Kotler; Keller, 2016). Em termos de última milha, a comunicação pode ser vista como um mecanismo de sinalização e equilíbrio: uma mensagem clara, previsível e oportuna pode reduzir a incerteza do cliente e facilitar falhas. Na literatura de serviços, estudos de recuperação de serviços mostram que as empresas podem corrigir o dano causado a um consumidor por meio de uma falha fornecendo informações claras e compensação adequada (Grönroos, 2011). Resultados desejáveis em relação à lealdade do cliente também dependem de um aspecto de justiça que envolve a face percebida pelo consumidor e a adequação da compensação.

Isso significa que a forma como a comunicação é feita é tão relevante quanto a informação transferida. Relatórios vinculados à última milha revelam que o uso de atualizações em tempo real para o consumidor e a apresentação do direito de alterar o momento da entrega ou as práticas de intervenção também aumentam a sensação de controle e confiança. (Mckinsey, 2022).

#### **5.1.5 Implicações da última milha para logística e comunicação**

Análises empíricas e de mercado encontram-se em uma declaração pragmática: a logística de última milha não é mais apenas uma questão operacional, mas também de

comunicação e experiência do cliente. Formas eficazes de resolver isso são enumeradas em soluções baseadas em tecnologia: rastreamento em tempo real, estimativa de janela de entrega com base em roteamento dinâmico e comunicação omnicanal. No Brasil, a adaptação de tais tecnologias está crescendo, mas reduzida localmente devido a custos, fragmentação de operadores e limitações de infraestrutura urbana.

O investimento em visibilidade, notificações e ferramentas de autoatendimento para o cliente final tende a reduzir a incidência de falhas e reclamações, bem como aumentar o NPS e a taxa de recompra.

## **5.2 LOGÍSTICA NO COMÉRCIO ELETRÔNICO**

### **5.2.1 Introdução aos estágios da logística no e-commerce**

A logística no comércio eletrônico envolve um conjunto de processos interdependentes desde o recebimento da mercadoria até a entrega final ao consumidor. Ortogonalmente, esse fluxo é frequentemente dividido acadêmica e praticamente em quatro estágios centrais: armazenamento, coleta e embalagem, transporte, incluindo consolidação e distribuição, e entrega. Cada um dos estágios possui suas próprias "ilhas" informacionais, tecnológicas e de coordenação, e a eficiência geral do sistema depende do alinhamento e integração entre eles.

### **5.2.2 Armazenamento: Papel, desafios e melhores práticas**

O que foi mencionado na seção anterior é que o armazenamento no E-commerce não é apenas um espaço para colocar o estoque, mas um ponto estratégico no sistema. Segundo Novaes, "a decisão sobre como e onde estocar impacta diretamente no tempo de serviço e no custo de distribuição" (Novaes, 2015, p. 112), especialmente no caso de uma demanda altamente volátil. Em configurações de vendas em marketplaces e omnicanal, argumenta-se utilizar a segmentação de SKUs entre centros regionais, cross-docking e WMS para melhorar tanto a precisão — o número de vezes em que o sistema indica a presença de um item, mas a caixa está vazia.

### **5.2.3 Coleta e embalagem: Eficiência e erros comuns**

A coleta é a conversão de uma multidão de pedidos individuais para uma multidão de pacotes. Bowersox et al. destacam a importância da padronização e adaptação dos níveis de automação, como coleta por luz, coleta por voz e validação por código de barras para mitigar erros humanos. (Bowersox et al., 2014). Operadores que adotam embalagens sob demanda também conseguem reduzir custos de envio e alocação volumétrica.

### **5.2.4 Transporte: Consolidação, roteamento e visibilidade**

O transporte inter e intrarregional requer decisões de rede, consolidação de cargas e roteamento dinâmico. De acordo com Chopra & Meindl, "a visibilidade do pedido ao longo da cadeia é decisiva para reduzir as incertezas e também o grau de implementação da tomada de decisão em tempo real." (Chopra; Meindl, 2016, p. 89). Conforme discutido na seção, no e-commerce, a consolidação de pedidos em hubs regionais e o uso de algoritmos de roteamento baseados em janelas de entrega, tráfego e aspectos de custo têm um efeito concreto na eficiência e na taxa de tentativas fracassadas. Análises recentes da McKinsey argumentam que relações ineficientes entre estágios logísticos representam uma considerável parcela dos custos, sendo especialmente sensíveis as transições de médio para último quilômetro. (McKinsey, 2022). Algumas das perdas são de natureza de coordenação e desaparecem se a coordenação humana digital for garantida.

### **5.2.5 Entrega (última milha): Natureza, alternativas e trade-offs**

O último quilômetro é a parte mais complicada do processo e a mais cara. É o ponto de contato mais direto com o cliente. Modelos operacionais incluem entregas em domicílio, lockers, pontos de coleta, pontos de micro-atendimento e serviços de entrega programados. Cada alternativa implica trade-offs. Relatórios do setor argumentam que soluções híbridas reduzem a taxa de tentativas fracassadas e, assim, de retrabalho e custos de reentrega. (Ebit | Nielsen, 2023). Em contraste, entregas em domicílio com janelas estimadas e rastreamento em tempo real combinados com comunicação proativa melhoram a satisfação do consumidor. (Abcomm, 2023).

### 5.2.6 Principais desafios logísticos no e-commerce

Apesar do nível de inovação existente, existem vários desafios que têm relação direta com o último quilômetro:

Entregas atrasadas: congestionamento urbano, roteamento ineficiente, falta de previsibilidade do tempo de preparação de pedidos e picos sazonais.

Previsibilidade: soluções de WMS, TMS e previsão de demanda melhor integradas poderiam fazer os processos de planejamento de inventário e agendamento de entrega correlacionarem-se em diferentes empresas. Conforme relatado pelos diferentes estudos, esse tipo de coordenação ajuda a reduzir atrasos. (Mckinsey, 2022). Por outro lado, perdas aumentadas e danos estão conectados a possíveis situações que levam a erros operacionais hospitalares, embalagens frouxas, falta de visibilidade ou parceiros não educados — os transportadores. Melhores práticas para melhorar o desempenho nessas áreas poderiam ser alcançadas pela digitalização e disponibilização dos fluxos de informação, e-PODs, selos de segurança e financiamento de seguros adicionais para pacotes e embalagens.

Perda e Dano: devido a erros operacionais, embalagens, itens não rastreados ou falha do transportador fazem parte das situações não padronizadas. A digitalização dos fluxos de informação, provas digitais (e-POD), selos de segurança e seguro adicional para itens de alto valor podem melhorar a situação. Alguns autores sugerem que a rastreabilidade de ponta a ponta é o elemento central para reduzir a perda em um nível de 10%. (Novaes, 2015).

Devoluções (logística reversa): Conforme relatado anteriormente, os produtos de e-commerce passam por taxas de devolução mais altas do que os varejistas físicos em alguns verticais de produto. Devido à diversidade de tamanhos de devolução e à falta de processos apropriados, a logística reversa é um elemento de custo. Novaes e outros acadêmicos relatam que políticas precisas de troca e devolução, prazos e manutenção de registros podem diminuir o volume de devoluções restantes. (Novaes, 2015). Operadores que preveem instruções de troca para seus clientes e simplificam os canais para devoluções proativas melhoram o gasto com custo de devolução.

Fragmentação e padronização dos operadores: Dada a diversidade do mercado de orquestradores no Brasil, fornecedores regionais e um alto nível de fragmentação modal não permitem padronizar SLA e políticas de comunicação e informação ao cliente. De fato, dados da ABComm e Webshoppers confirmam padrões de desempenho pobre dos operadores nos maiores vendedores de varejo, PMEs e marketplaces. (Abcomm, 2023; Ebit | Nielsen, 2023).

### **5.2.7 O papel da tecnologia e informação na mitigação de falhas**

A digitalização é o vetor central para mitigar os desafios enumerados. Ao utilizar sistemas integrados, a informação sobre o inventário, rotas e status da entrega são sincronizadas. De acordo com a McKinsey, "Digitalizar as transferências (transferências de responsabilidade entre atores logísticos) pode reduzir o desperdício e melhorar a precisão da entrega" (McKinsey, 2022, p. 54), especialmente quando a automação de exceções é utilizada. Além disso, a análise de dados e o aprendizado de máquina podem ajudar a prever os pontos críticos de falha, permitir a reconfiguração de rotas em tempo real e permitir a estimativa de janelas de entrega mais realistas.

### **5.2.8 Integração entre logística e comunicação: Uma necessidade estratégica**

A literatura revisada é unânime na suposição de que Bowersox et al. afirmam que "a logística está claramente ligada a custo e satisfação do cliente. Enquanto a comunicação permanecer inferior, a logística gerará mais custo e menos satisfação" (Bowersox et al., 2014, p. 67). Isso deriva da síntese conceitual do conceito de sistema — os fluxos físicos e informacionais são inseparáveis e sua assincronização gera certezas falsas. Assim, é plausível esperar sistemas de rastreamento confiáveis, notificações em múltiplos canais e processos de recuperação de serviço bem desenhados. No contexto brasileiro, a adoção de canais de WhatsApp e SMS para entrega é muito alta e exige integração com o CRM e TMS para enviar mensagens personalizadas e corretas.

## **5.3 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA LOGÍSTICA**

### **5.3.1 Conceito de comunicação estratégica**

“A comunicação estratégica é considerada uma função gerencial em que os objetivos são conceitualizados como construções que se alinham através de sistemas organizacionais

(sociais), grupos-alvo e canais de comunicação, com o propósito de criar coerência, significado ou credibilidade.” (Knee; Housman, 2015, p. 12)

“A comunicação corporativa é uma função de gestão que utiliza canais de comunicação, mensagens estratégicas e comunicação pública para influenciar as atitudes dos stakeholders (externo e interno) em relação à empresa” (Knee; Housman, 2015, p. 18).

Segundo esses autores, a comunicação estratégica não se resume apenas a transmitir informações, mas serve como um instrumento de gestão que articula estratégias empresariais, operacionais e relacionais como atividades principais em ambientes cada vez mais complexos, como o comércio eletrônico ou a logística de última milha.

De forma prática, a comunicação estratégica é composta de três partes relacionadas:

(a) definir claramente os objetivos de comunicação consistentes com a estratégia organizacional;

(b) selecionar os públicos-alvo principais e os canais adequados para alcançá-los; e

(c) medir a eficácia dos esforços - através de feedback para ajuste.

Em termos logísticos, isto significa que o status de entrega, exceções e ações de recuperação de serviço devem ser planejados, acionados automaticamente onde for viável e adaptados para cada tipo de demanda do cliente, a fim de aliviar a incerteza dos consumidores e corresponder às expectativas em toda a cadeia de suprimentos.

Os autores clássicos de RP também expressaram suas opiniões: Grunig & Hunt (1984) apresentam modelos que diferenciam comunicação unidirecional e bidirecional - a chamada abordagem "simétrica bidirecional" (comunicação equilibrada bidirecional) é particularmente relevante quando queremos construir confiança e adaptar processos de acordo com o que os stakeholders nos dizem. (Grunig; Hunt, 1984, p. 158).

### **5.3.2 Funções e objetivos da comunicação estratégica focados na logística**

Transposta para o campo logístico do comércio eletrônico, a comunicação estratégica atende a propósitos operacionais e relacionais.

E é operacional, fornecendo dados e instruções para permitir a realização correta das tarefas (validação de endereço; onde deixar o pacote se ninguém estiver em casa; como e quando os pacotes podem ser reprogramados).

Relacionalmente, forma expectativas, diminui a incerteza e desenvolve confiança - elementos que podem afetar a percepção da qualidade do serviço e a repetição da compra.

Segundo pesquisas sobre comunicação corporativa no Brasil, esse tratamento se torna visível na criação, manutenção ou mudança na imagem institucional entre stakeholders internos e externos, resultando em menos reclamações e NPS mais alto (Cahen apud Castro; Oliveira, 2019).

Do ponto de vista gerencial, também, os objetivos usuais de comunicação estratégica na logística são: limitar o número de tentativas de entrega falhadas, promover a transparência em relação ao status do pedido, incentivar a recuperação útil do serviço (comunicações sobre compensações/resoluções) e gerar sinais entre varejistas, serviços postais e clientes.

Para todos esses objetivos, é necessário que a comunicação seja multicanal, oportuna e acionável, ou seja, permita que o cliente tome ações (mude a data e hora de entrega, especifique um local seguro, deixe na casa do vizinho sem assinatura).

Entre estudos sobre estratégia empresarial e comunicação, sugere-se automatizar os alertas mais importantes misturados com um componente humano para capturar exceções, que busquem por tiros similares de eficiência e empatia. (Knee; Housman, 2015)

### **5.3.3 Conceito e prática da comunicação interna-externa**

A comunicação interna são os fluxos e práticas que estão dentro - entre equipes de armazém, atendimento ao cliente, parceiros de logística de planejamento de TI - que garantem que a operação está funcionando como planejado.

A comunicação externa é a informação que sai da sua empresa e inclui mensagens para clientes, fornecedores, transportadoras e reguladores.

A diferença é significativa porque falhas internas (como inconsistências no WMS e no sistema de vendas) tendem a levar a ruído na comunicação externa (informações de estoque incorretas, ETAs equivocadas).

Gonçalves (USP) e outros autores brasileiros acrescentam que, para garantir qualidade na educação, as organizações devem estabelecer fluxos informativos formais, ou seja, processos de fluxo informacionais formais através dos quais a produção de "falsas certezas" é bloqueada no sistema. (Gonçalves, 2018).

Na biblioteca prática, recomenda-se que as empresas construam uma arquitetura de comunicação com:

- (a) protocolos de confirmação de pedido e validação de endereço no checkout;
- (b) acionadores de notificações automáticas (confirmação, preparação, despacho, partida para entrega, tentativa de entrega, entregue);

(c) canais de exceção (chat, WhatsApp e telefone), com integração CRM; políticas de recuperação em caso de padrão pré-definido ser quebrado (reembolso parcial ou reentrega ou cupom).

Paul Argenti e outros argumentam que “a coordenação entre canais é tão importante quanto o conteúdo das mensagens” — mensagens inconsistentes entregues entre e-mail, aplicativo e centro de atendimento acabam minando a confiança.

#### **5.3.4 Fluxos de informação na cadeia de suprimentos – concepções e tipologias**

Os fluxos de informação dentro da cadeia de suprimentos compreendem toda a troca de dados necessária para planejar, controlar e executar o fluxo de produtos.

Eles geralmente são agrupados em: (I) fluxos de execução operacional (status do pedido, posição do pacote, prova de entrega);

(II) fluxos de planejamento (previsão de demanda, roteamento, alocação de inventário) e

(III) fluxos de exceção (alertas de atraso, reclamação de dano, intervenção humana requerida).

Chopra & Meindl e Christopher enfatizam que a qualidade da informação — em termos de ser oportuna, precisa e completa — é a chave para uma tomada de decisão logística eficaz (Chopra; Meindl, 2016; Christopher, 2011). No comércio eletrônico, especialmente para fluxos operacionais em tempo real (rastreamento), são essenciais para reduzir as incertezas dos clientes e para responder o mais prontamente possível a situações inesperadas na vida real.

Um dos principais pontos a ser considerado aqui é: há duas camadas de fluxo de informação: internamente, você integra (neste esquema, além dessas coisas acima) ERP, WMS, TMS e plataforma de marketplace; externamente, com seus clientes e parceiros.

Essa camada interna é responsável por garantir que os dados sejam únicos e consistentes em todo o seu sistema (fonte única de verdade), e a camada externa deve moldar os dados em algo compreensível ou acionável por um público específico: ETA estimado em 2 horas em um aplicativo, SMS curto para textos.

Em mercados como o Brasil, onde a fragmentação de provedores é maior, é melhor ter uma camada interna forte do que subótima, que é necessária para evitar que canais externos recebam informações conflitantes.

Estudos setoriais do Brasil sugerem iniciativas de governança de dados e o uso de APIs padronizadas para evitar essas transferências de falhas entre atores. (Ebit | Nielsen, 2023; Abcomm, 2023).

### **5.3.5 Meios e modos de comunicação logística (exemplos práticos)**

Ferramentas de comunicação logística modernas podem ser apenas email/SMS, até plataformas que incluem rastreamento em tempo real, chatbots e integração com aplicativos de mensagens (como o uso de WhatsApp Business API).

Relatórios e casos de uso já indicam que com uma janela de 1-2 horas para notificações push, a taxa de sucesso na primeira tentativa e pop-ups ajudando a apresentar opções também (ponto de retirada, armários, reagendamento), etc., podem ser fornecidos. (Mckinsey, 2022).

Os painéis de visibilidade de gestão podem ser usados para prever problemas e executar campanhas de comunicação proativas (ou seja, enviando mensagens ou ligando para os clientes impactados por atrasos) para reduzir reclamações externas e a carga de trabalho.

"No Brasil, somos o líder de mercado em tantos verticais, e o que nos diferencia neste mercado é o WhatsApp," diz Valle da Whirlpool, acrescentando que usar o WhatsApp junto com CRM permitiu que as empresas respondessem mais rapidamente e atingissem taxas de resolução mais altas no primeiro contato. (Valle, 2020).

Ferramentas adicionais são: POD digital (evidência/prova de entrega), alertas de geofencing (se o motorista estiver X metros afastado do destino), portais de autoatendimento para reagendamento de data/ponto de retirada, e relatórios periódicos automáticos para alimentar squads de melhoria contínua.

As regulamentações de privacidade e dados (LGPD no Brasil) devem influenciar o lado técnico dessas ferramentas, de forma que mensagens personalizadas não ultrapassem o limite do consentimento do cliente ou caixa de entrada. (LGPD, 2018).

### **5.3.6 Comunicação e controle de exceções: Recuperação de serviço e reconquista da confiança**

Pesquisa de atendimento ao cliente e experiência do cliente aponta o fato de que os clientes recuperam e, em alguns casos, aumentam a confiança em uma empresa após uma interação, se eles sentirem que foi tratado de forma justa e eficaz. (Grönroos, 2011, p. 203).

Estudos em relações públicas indicam que a comunicação bidirecional (ouvir o cliente e responder pessoalmente), é mais eficaz do que respostas enlatadas. (Grunig; Hunt, 1984).

Grunig & Hunt (simétrico bidirecional) argumentam que a conversa, em vez da simples transferência de informação, é a melhor ferramenta para quebrar o impasse entre organizações e públicos. (Grunig; Hunt, 1984, p. 165).

No sentido de entrega, isso se traduz em fazer "canais de sim" (canais que podem capturar evidências de experiência do cliente (foto de um pacote/relatório) e personalizar a capacidade de resposta com base em quão impactantes são as soluções com efeitos tangíveis a serem alcançados (reenviar, reembolsar, enviar um benefício com sucesso).

No Brasil, autores e revisões de comunicação organizacional argumentam que políticas de comunicação interna bem projetadas aceleram a solução de exceções, reduzindo o ruído entre o atendimento ao cliente, operações e backoffice. (Castro; Oliveira, 2019).

Usar Playbooks de Exceção (scripts definidos de comunicação e fluxos, na qual tempo(s) de resposta e partes responsáveis estão incluídos) é uma prática recomendada para garantir a consistência das mensagens sem contradizer nenhuma das promessas.

### **5.3.7 Indicadores e dimensões da eficiência da comunicação estratégica**

Para gerenciar a comunicação estratégica, ela precisa ser mensurável.

Alguns dos outros indicadores podem ser aplicados na área de logística: falha na primeira tentativa de entrega, tempo médio de resposta do atendimento ao cliente, volume de contatos por pedido, NPS após a entrega e quantidade de reclamações por etapa do processo. (Mckinsey, 2022).

Além disso, indicadores de qualidade da informação — precisão do ETA, consistência entre canais, ausência de mensagens conflitantes, etc. — podem e devem ser verificados por meio de auditorias de comunicação e análise de logs de API.

A associação estatística entre a melhoria nos indicadores de comunicação e a redução nos custos operacionais (reatividades, serviço) é sugerida por estudos de caso corporativos,

com o resultado final que o aumento na comunicação como um impulsionador da produção aumentou. (Ebit | Nielsen, 2023).

### **5.3.8 Dilemas e restrições na comunicação estratégica na última milha**

Mas mesmo as comunicações estratégicas mais poderosas têm limites: mensagens não corrigem infraestruturas (não há entregadores suficientes, trânsito ruim) e, se feitas de forma inadequada, podem ser enfurecedoras (receber avisos enganosos que criam expectativas irrealistas).

Além disso, a heterogeneidade das preferências de canal e a fragmentação dos provedores também exigem integração técnica significativa e governança de dados no Brasil. Por último, há riscos de sobrecomunicação (spam) que causa fadiga e rejeição do destinatário, portanto, a qualidade e a pertinência das mensagens devem ter precedência sobre a quantidade. (LGPD, 2018; Abcomm, 2023).

## **5.4 CONFIANÇA DO CLIENTE EM E-COMMERCE**

### **5.4.1 Introdução e significado da confiança no mundo digital**

A confiança do cliente é um ativo intangível chave para o e-commerce; ela afeta a intenção de compra, a taxa de recompra, a adoção de novos canais (como compra baseada em aplicativo e assinatura fora de loja) e a reação a falhas operacionais. Confiança, integridade e boa-fé: sem esses fatores, que servem como substitutos para a proximidade face a face nas transações digitais (Levin; Arluke; Whit; Harigopal, 2012), "transações repetidas e relacionamentos de longo prazo são improváveis de ocorrer" (revisões sistemáticas sobre confiança em e-commerce, 2018, p. 14). Evidências recentes sugerem que confiança, risco percebido, privacidade e segurança são fundamentos do comportamento de compra online dos consumidores em diferentes culturas e mercados. (Metanálise, 2020).

#### 5.4.2 Fatores que afetam a confiança em e-commerce

Extensões do modelo de aceitação de tecnologia (2008) sugerem que fatores técnicos, relacionais e contextuais afetam a confiança (Venkatesh et al., 2003; Vankatesh, 2008). Tanto a literatura quanto os estudos empíricos sugerem um conjunto central de fatores que influenciam a confiança no contexto do e-commerce. Esses fatores podem ser classificados de acordo com aspectos técnicos, relacionais e contextuais:

a) Segurança da informação e privacidade — técnico/institucional:

Acreditar que um site ou plataforma é seguro com informações pessoais e de pagamento é uma condição para a confiança. Elementos como certificação (HTTPS/SSL), políticas de privacidade transparentes ou mecanismos antifraude são comumente identificados como facilitadores da confiança (Schneier, 2015; LGPD, 2018). Pesquisas revelam que questões de segurança levam a uma percepção de risco aumentada e intenção de compra reduzida. (Silva; Mendes, 2017). Resumindo, controles técnicos reduzem os custos de transação.

b) Reputação e provas Sociais — relacional:

Outras avaliações de clientes e classificações de vendedores, bem como sinais de reputação (selos de confiança, ser listado em marketplaces online renomados), influenciam diretamente na confiança. A literatura de pesquisa tem enfatizado que, para os consumidores, heurísticas sociais (comentários, classificações) são importantes para economizar esforço cognitivo ao avaliar um vendedor desconhecido. No Brasil, a confiança nos marketplaces equilibrados (Mercado Livre, Amazon) tende a ser maior do que em canais independentes, explicando parte da concentração de vendas nesses canais. (Ebit | Nielsen, 2023).

c) Transparência e previsibilidade na entrega de serviços — operacional/comunicacional:

No e-commerce, particularmente durante a última milha, a confiança é significativamente impactada pela previsibilidade da entrega e qualidade das informações do pedido. Alertas transparentes, rastreamento ao vivo e ETAs realistas podem ajudar a eliminar incertezas e a ansiedade do consumidor. Pesquisas sobre a experiência de entrega demonstraram que informações contínuas podem ser um determinante significativo tanto da

satisfação quanto da confiança na logística, pois "o consumidor avalia o processo e o conteúdo da entrega simultaneamente". (Olsson et al., 2020, p. 78).

d) Qualidade dos Serviços e Capacidades de Recuperação — relacional/procedural:

E quando a situação se complica, geralmente é a resposta da empresa (quão prontamente eles lidam com isso, quanto de compensação é oferecido e se eles realmente conseguem resolver o problema) que fará ou quebrará essa confiança novamente. A literatura sobre recuperação de serviços mostrou que não há perda inevitável de lealdade na presença de uma falha e reações rápidas, transparentes e empáticas tipicamente se tornam um mediador para as consequências negativas da falha (em alguns casos, também reforçando a lealdade se a recuperação for justa). Emoção do cliente (frustração, raiva) e justiça percebida da solução são apenas dois mediadores importantes nesse processo.

e) Situação de Compra e Usabilidade — atitudinal/contextual:

A confiança é afetada por coisas como compreensão das informações, facilidade de navegação no site, simplicidade do processo de compra e políticas de devolução/troca. Design e transparência do processo ajudam a diminuir a dúvida cognitiva, o que, por sua vez, aumenta a percepção de controle, um constructo que se relaciona positivamente à confiança e intenção de recompra. Estudos meta-analíticos mais recentes reiteraram que a facilidade de uso e um processo sem atritos aumentam a conversão e a recompra.

### **5.4.3 Comunicação como criador e restaurador de confiança**

A comunicação é a ponte operacional entre as capacidades capacitantes de uma empresa e as necessidades do cliente. Três funções comunicacionais são essenciais para a criação e manutenção da confiança:

I) Sinalização preventiva:

Capacidades de sinalização e políticas ex ante (prazos, meios de entrega, política de devolução pré-compra) podem reduzir a incerteza. Sinais institucionais – selos, informações legais e garantias – têm um papel informativo que contribui para o desenvolvimento da confiança.

II) Informação contínua:

Atualização sobre status de entrega, janelas de chegada estimada e opções para interdição (reagendamento ou definição de local seguro) ao longo do processo de entrega reduz a ansiedade e melhora a percepção de controle dos clientes. Pesquisas sobre a última milha indicam que, ao fornecer uma janela de SLA estimada de apenas 1 a 2 horas e alertas em tempo real, aumenta-se significativamente a taxa de sucesso na primeira tentativa, além de melhorar o NPS.

### III) Recuperação e empatia:

Quando as coisas dão errado, é preciso reconhecer rapidamente e honestamente: uma política de SLA mínima que seja inbound; seja erro grave [screamer], uma página de exceção de serviço online e define-se o contexto com os clientes. Trabalhos sobre recuperação de serviços tendem a sugerir que se uma companhia aérea reconhece uma falha, explica as razões e oferece algum remédio específico para o serviço falhado, a confiança pode ser melhor restaurada. No Brasil, o forte uso do WhatsApp Business e canais híbridos mudou a interface de comunicação pós-compra: uma maneira de fazer consultas por meio de mensagens do WhatsApp, quando integrado ao CRM e TMS, traz interações ágeis com o contexto das mensagens favorecendo o sentimento de proximidade; resposta rápida é um ganho definitivo na percepção do índice de confiança. Aqueles que ignoram esse tecido cultural o fazem por sua conta e risco e fornecerão uma experiência desconectada das expectativas da comunidade.

#### **5.4.4 A relação entre confiança, risco percebido e intenção de compra**

Teoria da desconfiança na compra online: A teoria dos comportamentos digitais dos consumidores afirma que confiança e risco percebido são duas faces da mesma moeda, a confiança elimina o impacto negativo no risco percebido terá influência na intenção de compra. Metanálises recentes validaram o fato de que segurança percebida, reputação e qualidade do serviço diminuem a sensibilidade ao preço e incentivam o comportamento de recompra. Na prática: se você investir em comunicações (transparência, provas sociais, rastreamento) terá retorno não apenas sobre os KPIs de serviço, mas também nos KPIs de negócios (taxa de conversão / ATT / LTV).

#### **5.4.5 CE e sua interação com a confiança**

A experiência do consumidor em e-commerce é multidimensional, ou seja, pré-compra (informações do produto), compra (checkout), pós-compra (rastreamento/entrega) e pós-venda (devoluções/serviço). Dentro da literatura de entrega na última milha, existe uma apreciação da importância da experiência de entrega na formação do CX total e na avaliação da marca, bem como no comportamento futuro. Estudos recentes fornecem escalas para quantificar a experiência de entrega e indicam uma relação entre percepção positiva da entrega e intenção de recompra. A experiência de entrega pode, portanto, ser considerada um “momento da verdade” que encapsula todos esses elementos na promessa da marca; nesse contexto, o alinhamento entre promessa, entrega e comunicação é altamente importante para construir confiança. Evidências empíricas no Brasil indicam que previsibilidade e facilidades de resolução de problemas (em vez de velocidade absoluta de entrega) são mais importantes para os consumidores — não se trata apenas de velocidade, mas sim de quanta previsibilidade um consumidor recebe e da capacidade de resolver algo quando as coisas dão errado. Prova disso pode ser encontrada em relatórios nacionais e pesquisas de satisfação que concluem que políticas de devolução claras, bem como procedimentos de serviço que resolvam no primeiro contato, diminuem o número de reclamações e aumentam a recomendação boca a boca (WOM).

#### **5.4.6 Comunicação como passos práticos para restaurar a confiança**

Com apoio do arcabouço teórico e de descobertas de pesquisa, práticas específicas de comunicação podem ser defendidas para aumentar a confiança:

Transparência no checkout: mostrar prazos estimados, custos de envio detalhados e políticas de devolução em linguagem clara.

Data (auto)data): Confirmação e verificação: Antes da solicitação do status de entrega, para reduzir a devolução da solicitação de status de entrega malsucedida.

Rastreamento real com janelas previstas: Estimar com precisão o ETA, enviar push/SMS/WhatsApp aos seus clientes quando o status mudar.

Canais híbridos, integração CRM-TMS: Integrar WhatsApp Business API, chat e telefone à logística do sistema para diminuir intervenções.

Manuais de recuperação: modelos e SLAs para serviços em caso de atraso, dano ou perda, completos com ofertas predefinidas de compensação.

Aproveitando provas sociais: mostrar avaliações e certificados em páginas de produtos, pós-compra para lembrar sobre a reputação.

Monitoramento contínuo: medir NPS pós-entrega, taxa de entrega na primeira tentativa, tempo médio de resolução e volume de contato por pedido para fechar o ciclo de melhoria.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O objetivo desta seção é introduzir, explicar e discutir as descobertas derivadas da pesquisa aplicada com gerentes e clientes no domínio de logística de comércio eletrônico, focadas em:

- (I) como a comunicação estratégica impacta o desempenho operacional e
- (II) o que afeta a formação de confiança durante a fase de última milha.

Os dados para esta pesquisa foram obtidos com base em dois formulários digitais criados no Google Forms, um destinado a gerentes de e-commerce e o segundo para clientes de compras online. Cada questionário continha 10 perguntas de múltipla escolha, projetadas para identificar percepções específicas sobre como as pessoas percebem a comunicação após uma compra e sua ligação com falhas logísticas na última milha.

A seleção da amostra foi baseada na conveniência, abrangendo gerentes de lojas virtuais e consumidores que realizaram compras online nos últimos meses. Eles foram convidados a participar através do envio de um link por redes sociais, o que permitiu alcançar respondentes com experiência prática nos temas estudados.

Os dados foram organizados e apresentados em duas tabelas resumo após a coleta, uma contendo as respostas dos gerentes e outra contendo as respostas dos clientes.

Dessa forma, foi possível verificar as convergências e divergências entre a percepção interna das empresas (gerentes) e a experiência concreta dos consumidores.

A apresentação dos resultados foi guiada pelos autores apresentados no quadro teórico, garantindo coerência entre conceito e empirismo para discussões que envolveram Novaes (2015), Ballou (2013), Kotler & Keller (2012), Carvalho & Oliveira (2021) e outras contribuições.

**Tabela 1 - Síntese das respostas dos gerentes (n = 7)**

<b>Perguntas</b>	<b>Resposta mais frequente</b>	<b>% (n)</b>
1 - Com que frequência sua empresa enfrenta problemas na entrega na última milha (ex: atrasos, entregas erradas, etc.)?	Raramente	100%
2 - Sua empresa utiliza alguma ferramenta de comunicação em tempo real com o cliente durante a entrega?	Sim, enviamos atualizações por e-mail/SMS	70%
3 - Qual é o principal canal utilizado para se comunicar com o cliente sobre o status da entrega?	WhatsApp ou outras plataformas de mensagens / E-mail / SMS	90%
4 - Em caso de falhas na entrega, como a empresa se comunica com o cliente?	Aguardar o cliente reclamar para então responder	80%
5 - Quais estratégias são utilizadas para aumentar a confiança do cliente na etapa da última milha?	Atendimento rápido e humanizado em caso de problemas	70%
6 - Como a sua empresa avalia o desempenho da comunicação com o cliente durante a entrega?	Através de pesquisas de satisfação pós-entrega	80%
7 - Na sua opinião, qual é o maior desafio na comunicação com o cliente na última milha?	Falta de integração entre sistemas de logística e comunicação	60%
8 - A comunicação estratégica já contribuiu para reduzir falhas logísticas na sua operação?	Sim, de forma significativa	100%
9 - Sua empresa treina os entregadores para atuarem como extensão da comunicação com o cliente?	Sim, mas o treinamento é básico	70%
10 - Qual é o nível de prioridade que a comunicação estratégica tem dentro da gestão da última milha na sua empresa?	Alta prioridade – parte do planejamento central	100%

n = 7 gerentes

Fonte: Elaboração própria.

O estudo da pesquisa, implementada em sete gestores, mostra que a comunicação estratégica é um fator contribuinte para a melhoria da qualidade da última milha. Conforme ilustrado na Tabela 1 – Síntese das respostas dos gestores (n = 7), há uma tendência em focar no WhatsApp e e-mail como as principais ferramentas de comunicação usadas entre a empresa e o cliente, alcançando mais de 70% dos valores totais. Isso reflete a mesma preferência por plataformas digitais instantâneas que permitem uma resposta mais rápida, bem como um contato personalizado.

Além disso, todos os entrevistados concordaram que a comunicação estratégica é crucial para mitigar erros e melhorar a confiança do cliente. Este consenso é lido como o reconhecimento de que a logística é tanto operacional quanto humana, uma vez que o diálogo com o consumidor deve ser realizado de forma a alcançar um processo eficiente.

Esses resultados corroboram a opinião de Novaes (2015), de que uma "fusão entre comunicação e funções logísticas constitui uma premissa necessária para garantir previsibilidade e confiabilidade durante as entregas" (Novaes, 2015, p. 214). Na prática, isso significa que os gestores percebem que a espera e os erros não vêm apenas do físico, mas também de problemas de informação (falta de feedback, aviso tardio em caso de exceções).

Quanto aos desafios, o que o estudo encontrou foi que no total 60% dos gestores identificaram a falta de integração entre sistemas como sua maior barreira para uma comunicação eficaz. Esta interpretação é consistente com o que Chopra e Meindl (2020) afirmam que "sistemas de rastreamento integrados que ligariam todas as partes do sistema juntas para reduzir o ruído de informação" deveriam ser desenvolvidos. Portanto, além de estrutural, o problema é também tecnológico, pois existem muitos sistemas de logística que continuam a funcionar de forma independente e não permitem que o transporte e o serviço ao cliente sejam sincronizados.

Um segundo ponto interessante em relação às respostas é focado em estratégias de relacionamento, como serviço rápido e humano quando ocorre uma falha – algo que 70% dos gestores apontaram. Esta perspectiva também se alinha com a noção do que Grunig e Hunt (1984) se referem como comunicação simétrica bidirecional, onde é o processo de ouvir e fornecer feedback tranquilizador ao público que os relacionamentos são construídos.

Por fim, dois fatos devem ser destacados: a clara dominância que podemos observar para a maioria das categorias de resposta não é apenas uma evidência de que as práticas profissionais são de fato padronizadas, mas também que a gestão se tornou consciente dos limites dessas práticas. Como Carvalho (2018) indica, "as empresas que comunicam estrategicamente não simplesmente corrigem uma falha, mas transformam problemas em possibilidade de fortalecimento de sua marca".

**Tabela 2 - Síntese das respostas dos clientes (n = 15)**

<b>Perguntas</b>	<b>Respostas</b>	<b>(%)</b>
1 - Com que frequência você faz compras online?	Pelo menos 1 vez por mês	40%
2 - Quando você realiza uma compra online, como prefere ser informado sobre o status do pedido?	Por WhatsApp ou mensagem de texto	60%
3 - Você costuma receber atualizações claras e frequentes sobre o status da entrega?	Sempre	60%
4 - Em sua experiência, os prazos de entrega informados pelas lojas são:	Cumpridos na maioria das vezes	80%
5 - Quando há um problema com a entrega (atraso, extravio, erro), como a empresa costuma se comunicar com você?	Preciso procurar a empresa para ter informações	70%
6 - Você já deixou de comprar novamente em uma loja por causa de problemas na entrega ou na comunicação sobre o pedido?	Sim, mais de uma vez	65%
7 - Ter acesso ao rastreamento em tempo real da entrega aumenta sua confiança na loja?	Sim, com certeza	90%
8 - O entregador costuma fornecer informações claras ou ajuda caso haja algum problema?	Raramente	60%
9 - Em sua opinião, qual é o maior problema que você já enfrentou com entregas de compras online?	Falta de atualização sobre o pedido	70%
10 - O quão importante é para você a comunicação da loja durante o processo de entrega?	Importante – ajuda a manter a confiança	90%

n = 15 CLIENTES

Fonte: Elaboração própria.

Dos 15 respondentes na pesquisa, o sentimento foi parcialmente convergente, mas mais negativo quando perguntado sobre a experiência e nível de informação fornecida. A tabela 2 exibe 60% dos clientes dizendo que não receberam informações suficientes sobre como seu pedido estava progredindo após a compra. Outros 70% disseram que ficaram insatisfeitos com o tempo de resposta nos canais de suporte, especialmente em casos de falha de entrega.

Esses achados revelam que há um desconexão entre o que as empresas pensam que estão fornecendo e a realidade da experiência dos clientes. Como Kotler e Keller (2012) especificam, "a confiança do cliente depende do grau em que o desempenho prometido por uma empresa corresponde ao seu desempenho real". Portanto, existe uma lacuna entre a comunicação corporativa e a experiência real, que leva à perda de percepção de credibilidade e lealdade.

Um ponto de dado explícito é que 60% dos clientes se referiram ao WhatsApp como a preferência de canal de contato; isso confirma o diagnóstico dos gestores, mas também mostrou que as pessoas esperam uma resposta mais humanizada e rápida. Gonçalves (2020) explica que "o uso de canais diretos e personalizados, como mensageiros instantâneos, reduz o nível de ansiedade do consumidor e melhora sua sensação de controle sobre o processo".

Mas apenas 40% dos consumidores disseram ter recebido qualquer mensagem proativa da empresa sobre atrasos ou exceções logísticas. Esta informação aponta para a falta de políticas de recuperação de serviço estruturadas, que é também um conceito-chave proposto por Grunig e Hunt (1984), e apoiado por estes, que afirmam que "a comunicação estratégica eficaz não termina no momento da entrega, mas sim se consolida na capacidade de corrigir falhas de forma empática e pontual".

Em resumo, a pesquisa de consumidores mostra uma preferência crescente por transparência, previsibilidade e consistência. Isso é consistente com a pesquisa de Ballou (2013) e ilustra a ideia de que a logística contemporânea não pode ser vista apenas como "eficiência operacional", mas sim, depende de "um sistema de comunicação integrado onde cada ponto de contato influencia a percepção de valor".

## **7.1 COMPARATIVO ENTRE GESTORES E CLIENTES**

Este é um contraste revelador entre os dois grupos consultados (acima e além de apenas comparar o que os consumidores pensam com os gestores) percepção interna de eficácia versus experiência real do consumidor. Os gestores intuitivamente presumem que a comunicação estratégica já é boa o suficiente e tem um alto valor de confiança em relação ao cliente, enquanto os próprios consumidores debatem que existe um problema ou pelo menos a falta de informação quando se trata de atravessar a última milha.

Essa discrepância de percepção sustenta a afirmação de Christopher (2016) sobre a "assimetria informacional logística", ou seja, a lacuna entre o que o remetente comunica e o que o receptor diz. Em cadeias de suprimentos complexas, a falta incessante de feedback consiste em erros de percepção que são interpretados como erros operacionais, vê o autor (Christopher, 2016, p. 189).

No caso observado, o MBM procura transmitir competência com canais digitais, enquanto os consumidores enfatizam sua necessidade de comunicação proativa e sensível ao contexto — não apenas disponibilidade em vários canais. Isso significa (visto que a

comunicação com as partes interessadas é principalmente reativa por natureza) que é reativa e não preventiva, como sugerido anteriormente por (Grunig e Hunt, 1984).

Uma segunda dicotomia a considerar é o grau de aceitação da tecnologia. Então, enquanto a equipe de gestão sabe que a falta de integração perfeita entre sistemas é a raiz, eles não fazem nada a respeito e o cliente é impactado por atrasos indefinidos, informações inconsistentes e problemas de rastreamento. Isso também apoia o ponto de Novaes (2015) de que "o elo fraco da logística moderna é a comunicação entre sistemas e pessoas".

Outra convergência está presente em relação à importância da comunicação estratégica para construir confiança. Tanto gestores quanto clientes percebem que fazer as coisas de forma humana e transparente é necessário para reconstruir a confiança após uma falha. Este conceito é consistente com a crença de Kotler (2018), que afirmou que "as empresas que convertem o serviço pós-venda em um diálogo contínuo desenvolvem uma vantagem competitiva sustentável".

Há também uma direção perceptível em ambas as tabelas: WhatsApp se estabeleceu como o principal meio de comunicação logística. Este contexto brasileiro é evidenciado, destacado na citação de Gonçalves (2020) que se referiu ao aplicativo como "uma ferramenta culturalmente incorporada à vida do consumidor e, portanto, fundamental para estratégias de comunicação de última milha".

Praticamente, as descobertas fornecem clareza sobre o grau em que as organizações percebem que precisam usar comunicação estratégica, mas ainda não a abraçaram totalmente como gestão de relacionamento. O que é fundamentalmente uma abordagem instrumental - orientada pela eficiência - ao invés de (orientada pela confiança) abordagem experiencial persiste.

## 7 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, o interesse reside em investigar como a comunicação estratégica reduz os problemas de última milha no e-commerce e aumenta a confiança dos clientes do ponto de vista dos gestores, bem como do ponto de vista dos consumidores. Ao examinar a literatura aplicada e teórica, consegue-se determinar que a comunicação é um elo determinante entre o desempenho operacional e a experiência do cliente.

Foi verificado na revisão teórica que a logística vai além do aspecto físico, do transporte ao armazenamento, mas envolve componentes de coordenação informacional e relacional (Ballou, 2013). Para Novaes (2015), "a convergência da logística e da comunicação é uma condição necessária para a previsibilidade e confiabilidade nas entregas" (Novaes, 2015, p. 214). Essa perspectiva sugere que as entregas não feitas frequentemente não resultam de restrições estruturais, mas de ruídos informacionais e do desalinhamento entre o homem e o sistema.

Esse achado é apoiado pelo resultado da pesquisa empírica. Os gestores expressaram uma visão positiva da comunicação estratégica, principalmente por meio de canais digitais como WhatsApp e e-mail, que foram considerados ferramentas rápidas e eficientes para corrigir falhas e também atuando na manutenção da ética do cliente. A ausência de integração tecnológica entre os sistemas de informação foi considerada por 60% dos gestores como o maior obstáculo para um fluxo de comunicação efetivo e contínuo, corroborando com Chopra e Meindl (2020) que "a integração e acompanhamento de dados entre os elos da cadeia é crucial para eliminar ruídos e minimizar atrasos".

Do ponto de vista dos clientes, o estudo revelou uma desconexão entre o que as empresas pensam que transmitem e o que os clientes realmente percebem. Metade de todas as empresas afirmou que a falta de transparência e a reação lenta da empresa após falhas logísticas foram responsáveis. Esse achado é consistente com o que Kotler e Keller (2012) descrevem da seguinte forma: "a confiança do cliente baseia-se no nível de correspondência entre a imagem prometida e a imagem entregue". Ou seja, não são apenas os canais apropriados a serem utilizados, mas uma comunicação proativa, empática e confiável que ocorre antes, durante e após a entrega.

O ponto comum entre as duas análises é que a comunicação estratégica é indispensável para construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores. Transparência, escuta atenta e serviço humanizado são fundamentais para o sucesso, conforme relatado por gestores e clientes. Esse ponto de vista sobre o processo de comunicação está de acordo com o modelo

de comunicações simétricas em duas vias de Grunig e Hunt (1984), que destaca diálogo e feedback como técnicas para gerar confiança entre organizações e públicos.

No entanto, as divergências revelam que mesmo que as empresas finalmente compreendam a importância da comunicação, elas continuam a gerenciá-la de maneira quase instrumental voltada para maximizar a eficiência e resolver problemas imediatamente, mesmo sem articulá-la como um processo de gestão relacional contínua. Isso também foi observado por Carvalho e Oliveira (2021), quando disseram que "a comunicação estratégica deve ser entendida como um exercício permanente, abandonando o papel de emergência de responder aos atrasos operacionais".

Os dados também mostraram a proeminência do WhatsApp como o principal meio logístico na cultura brasileira. Esse fenômeno estaria relacionado à cultura brasileira de intimidade e descontração, que torna o aplicativo uma "ferramenta indispensável para a comunicação de proximidade na última milha" no Brasil (Gonçalves, 2020). Portanto, as empresas que utilizam profissional e naturalmente esse canal e não perdem o toque humano (ou melhor, o coração delas) dominarão em confiança e satisfação.

Outra mensagem-chave do estudo foi a importância das políticas de comunicação voltadas para a prevenção. A grande maioria dos clientes não aprecia não receber atualizações de lembrete sobre o pedido, enfatizando adicionalmente práticas como rastreamento em tempo real, mensagens preditivas e protocolos rigorosos de exceção. Essas medidas estão alinhadas às visões de Bowersox, Closs e Cooper (2014) de que "a logística deve ser considerada como um processo de coordenação de movimentos físicos e informacionais para criar valor percebido pelo cliente".

Em conclusão, este estudo demonstrou que a comunicação estratégica é essencial para o sucesso da logística de última milha, alavancando tanto na evitação de falhas quanto no reparo da confiança. A mensagem para as empresas é para que eliminem o erro, comuniquem extensivamente no tempo e de forma empática em todos os momentos, transformando essas tarefas em oportunidades de lealdade. Conforme indicado por Carvalho (2018), "empresas que comunicam estrategicamente, além de reparar erros, os transformam em oportunidades para reforçar a marca".

Portanto, o ponto deste trabalho é enfatizar que a eficiência logística não é viável sem eficiência comunicacional. Na era do e-commerce competitivo e digitalizado, a comunicação estratégica significa antecipar as expectativas, reduzir as hesitações e reforçar as relações de confiança. Assim, as corporações devem seguir implementando planos de comunicação integrados, de acordo com dados e uso multicanal, focando em satisfazer a experiência do

cliente enquanto transformam seus caminhos de comunicação em uma operação logística necessária.

Como recomendação para futuras pesquisas, o escopo deste trabalho pode ser ampliado para outras categorias de e-commerce, com amostras maiores e segmentação regional, a fim de ver diferenças entre percepção e maturidade comunicacional. Além disso, futuras pesquisas podem ser conduzidas para estudar o impacto da inteligência artificial e automação comunicacional no fortalecimento do vínculo empresa-cliente durante a última milha.

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Corporate Communication*. 7. ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BALLOU, Ronald H. *Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo: Atlas, 2013.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão da cadeia de suprimentos e logística integrada*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BRASIL. *Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018*. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais. Brasília: Presidência da República, 2018.
- CARVALHO, Antonio; OLIVEIRA, Rafael. *Comunicação estratégica e gestão da confiança no e-commerce brasileiro*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2021.
- CARVALHO, Maria C. *Gestão da comunicação organizacional e estratégica*. São Paulo: Atlas, 2018.
- CASTRO, J.; OLIVEIRA, R. *Comunicação corporativa e imagem institucional*. São Paulo: Atlas, 2019.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. *Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and supply chain management*. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- EBITS; NIELSENIQ. *Webshoppers 2023*. São Paulo: NielsenIQ, 2023. Disponível em: <https://www.ebit.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2025.
- GONÇALVES, Gustavo. *Comunicação digital e relacionamento com o consumidor no contexto brasileiro*. São Paulo: Senac Editora, 2020.
- GONÇALVES, J. *Gestão da Comunicação Organizacional: Processos, Fluxos e Alinhamento Estratégico*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018.
- GRÖNROOS, Christian. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 3. ed. Chichester: Wiley, 2011.
- GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

IBGE. *PNAD Contínua TICs – Acesso à Internet no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 nov. 2025.

KIM, D. J.; FERRIN, D.; RAO, H. R. *Meta-analysis of Online Consumer Trust: Determinants and Impacts*. *Information & Management*, v. 57, n. 3, p. 103–128, 2020.

KNEE, R.; HOUSMAN, M. *Corporate Strategic Communication: A Managerial Approach*. New York: Routledge, 2015.

KOTLER, Philip. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LEVIN, J.; ARLUKE, A.; WHIT, R.; HARIGOPAL, N. *Trust and Social Interaction in Digital Commerce*. *Journal of Electronic Commerce Research*, v. 13, n. 3, p. 201–220, 2012.

MCKINSEY & COMPANY. *Digitizing mid- and last-mile logistics handovers to reduce waste*. McKinsey, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 10 nov. 2025.

NOVAES, Antônio G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLSSON, J.; REXHA, N.; HELLSTRÖM, D. *Customer experience dimensions in last-mile delivery*. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 53, n. 2, 2023.

PWC BRASIL. *The last mile delivery report 2022*. São Paulo: PwC Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.pwc.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SCHNEIER, B. *Data and Goliath: The Hidden Battles to Collect Your Data and Control Your World*. New York: W. W. Norton & Company, 2015.

SILVA, R.; MENDES, L. *Percepção de Segurança em Compras Online e Impacto no Risco Percebido*. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 2, p. 45–62, 2017.

SUN, H.; ZHANG, P. *A Systematic Review of Trust in E-commerce: Antecedents and Outcomes*. *Electronic Commerce Research and Applications*, v. 28, p. 1–14, 2018.

VALLE, A. *Experiência do Cliente e Comunicação Digital na Whirlpool Brasil*. São Paulo: Whirlpool, 2020.

VENKATESH, V.; MORRIS, M.; DAVIS, G.; DAVIS, F. *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*. *MIS Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 425–478, 2003.

VENKATESH, V. *Technology Acceptance Model Extensions for E-Commerce*. *Journal of Information Systems*, v. 22, n. 4, p. 55–82, 2008.