UMA VISÃO ESTRUTURADA DOS PROCESSOS DA LOGÍSTICA INSTORE

Mauricio Rodrigues de Magalhães (UFSC) mauriciorodm@gmail.com
Carlos Manuel Taboada Rodriguez (UFSC) carlos.taboada@ufsc.br

Resumo

O varejo atua em um ambiente dinâmico, onde a tecnologia influencia os hábitos dos consumidores, obrigando os varejistas a oferecerem novas soluções a cada momento. A utilização de diferentes canais de venda pelo varejo é um dos reflexos da evolução tecnológica, que faz da internet um precioso meio de contato com o consumidor. Ainda que a atuação da internet com as vendas online esteja em franco crescimento, é nas lojas físicas que acontecem 85% das vendas do varejo. Ao invés de substituir a loja física pela internet o consumidor dá sinais de que prefere utilizar ambos os canais em diferentes momentos de sua compra, representando outros 5% das vendas do varejo. Portanto as lojas físicas participam com aproximadamente 90% das vendas ao consumidor final. Esta sinalização ascende um alerta ao varejo que pouco tem tratado de suas operações de lojas físicas. Neste ambiente, a logística desempenha papel importante, já que trata do fluxo à frente e reverso dos produtos no ambiente de loja. Por conta disso, alguns trabalhos de estruturação dos processos da logística instore são apresentados. Porém sentimos a necessidade de melhor estruturar estes processos, alinhando-os com os objetivos estratégicos de agregação de valor das empresas do varejo. O objetivo deste trabalho é propor uma classificação hierárquica dos processos da logística instore alinhada aos macroprocessos da operação de loja, que permita pensar a logística instore de forma estratégica.

Palavras-Chaves: logística instore, gestão por processos, varejo.

1. Introdução

O varejo representa uma das maiores indústrias privadas do mundo (GAWANKAR et al, 2016) e os varejistas nas duas últimas décadas assumiram o controle da cadeia de suprimentos, forçando os fornecedores a entregar produtos de acordo com a demanda do varejo e não de acordo com a capacidade produtiva da indústria (TRAUTRIMS et al, 2011).

Em empresas do varejo, em função do constante contato com o consumidor final, o marketing desempenha papel importante ao definir fatores como mercado alvo, localização e mix de produtos, tudo para capturar a atenção e lealdade dos clientes (MOORE & FAIRHURST,

2003). Porém é a logística que torna possível que o produto desejado pelo consumidor final esteja disponível nas lojas ou entregue em suas residências (FERNIE e SPARKS, 2014). A logística do varejo tem um enorme potencial estratégico para melhor atender o consumidor final (ELLRAM, LA LONDE & WEBER, 1999), através de fatores como conveniência, disponibilidade de produtos, entregas e políticas de devoluções, que definem a experiência do cliente no varejo (RAMANATHAN, 2010).

A relevância da logística para o varejo não ocorre somente em empresas com lojas físicas. Com o avanço da internet, muitos varejistas que operavam somente com lojas físicas passaram a buscar novas oportunidades nas vendas online, assim como novos empreendedores iniciaram seus negócios exclusivamente neste ambiente. Para estas empresas, a distribuição física é crucial (XING & GRANT, 2006).

Em uma pesquisa feita no Reino Unido em 2015 pela Verdic Retail, constatou-se que 89% dos consumidores utilizavam as lojas físicas do varejo em algum momento de suas compras, sendo que 84% utilizaram lojas físicas puras. A Figura 1 demonstra a composição das vendas totais do varejo, onde Click&Collect representa a compra pela internet com a retirada do produto pelo cliente na loja física e Player Puro, são varejistas que só operam com as vendas online.

Figura 1 – Composição das vendas do varejo por modalidade



Fonte: Verdic (2016)

Observe Já nos EUA, Kearney (2014) constatou que em 2013, 5% das vendas foram feitas através de players puros e 5% pelos varejistas multicanais (como mais de um canal de venda). Portanto as lojas físicas representaram sozinhas 90% de todas as vendas do varejo.

Em um trabalho realizado por Raman et al (2001), eles descobriram que haviam basicamente três direcionadores que causavam a má execução da operação de loja do varejo: (i)

reabastecimento e processos de venda em lojas do varejo e centros de distribuição, (ii) mercadorias e gerenciamento de estoques, e (iii) rotação de funcionários nas lojas. Esta descoberta incentivou o trabalho de Kotzab e Teller (2005) que propuseram um modelo de logística instore para lojas do varejo, composto pelos processos do fluxo dos produtos. O presente trabalho apresenta uma nova ótica da estruturação dos processos da logística instore.

São dois os objetivos deste trabalho. O primeiro objetivo é identificar os macroprocessos da operação de lojas do varejo. O segundo objetivo é definir os processos da logística instore, apresentando um modelo de classificação hierárquica destes processos.

2. Referencial Teórico

Uma cadeia de suprimentos é composta por um conjunto de empresas que produz e entrega um tipo ou conjunto de bens e serviços para o consumidor (LEVY e WEITZ, 2012). Neste contexto, o último elemento da cadeia a agregar qualquer tipo de valor a um produto antes de ele ser entregue para o consumidor final, em teoria é o varejo. Veja a Figura 2 uma estrutura genérica da cadeia de suprimentos.

Figrua 2 – Cadeia de suprimentos genérica



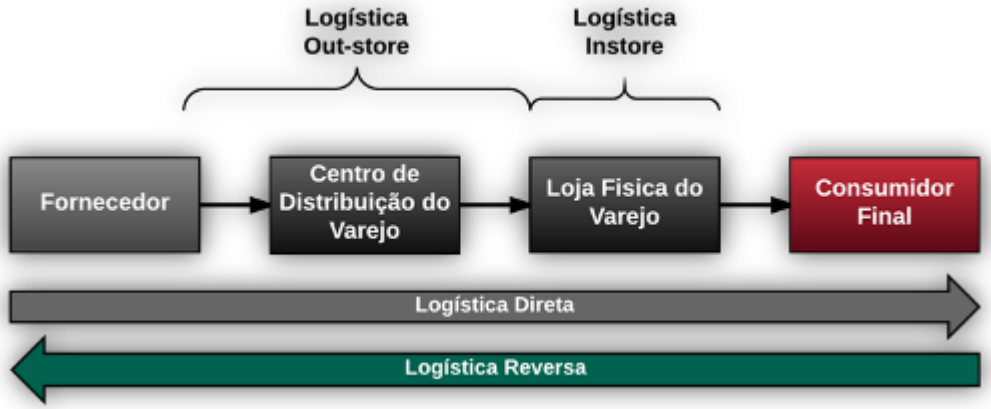
Existem diferentes formas de classificação das organizações de varejo. Levy e Weitz (2012) citam as classificações por propriedade, por tipo de mercadoria, varejo alimentar e presença ou não de serviços. Um varejista não precisa estar preso a um só tipo de serviço. Pode ao invés disso, oferecer linhas de produtos com autosserviço e associar ao mesmo negócio serviços completos ao consumidor final. No varejo de autosserviço o varejista oferece o mínimo de serviço em troca de menores preços (LEVY e WEITZ, 2012). Já o omnichannel é uma evolução do varejo digital, onde o varejista interage com o consumidor final através de inúmeros canais, como sites, lojas físicas, quiosques, mala direta, catálogo, call centers, mídias sociais, dispositivos móveis, consoles de jogos, televisão e demais canais disponíveis (RIGBY, 2011). No ominichannel, o varejista oferece ao cliente uma experiência de compra

unificada onde, simultaneamente, todos os tipos de canais que o varejista possui são disponibilizados (Bernon et al, 2016).

2.1. Logística Instore

Samli et al (2005) sugere uma divisão da logística utilizada no varejo: instore e out-store. A logística instore é composta pelas atividades logísticas que ocorrem dentro de uma loja (KOTZAB e TELLER, 2005; SAMLI, POHLEN e JACOBS, 2005, REINER et al, 2013). A logística out-store tem suportado a logística instore através de estratégias como gestão por categoria, gerenciamento dos transportes e manutenção dos custos com mercadorias (SAMLI, POHLEN e JACOBS, 2005). A Figura 3 demonstra como estão posicionadas a logística instore e logística out-store na cadeia de suprimentos do varejo.

Figura 3 – Logística instore e logística out-store na cadeia de suprimentos do varejo



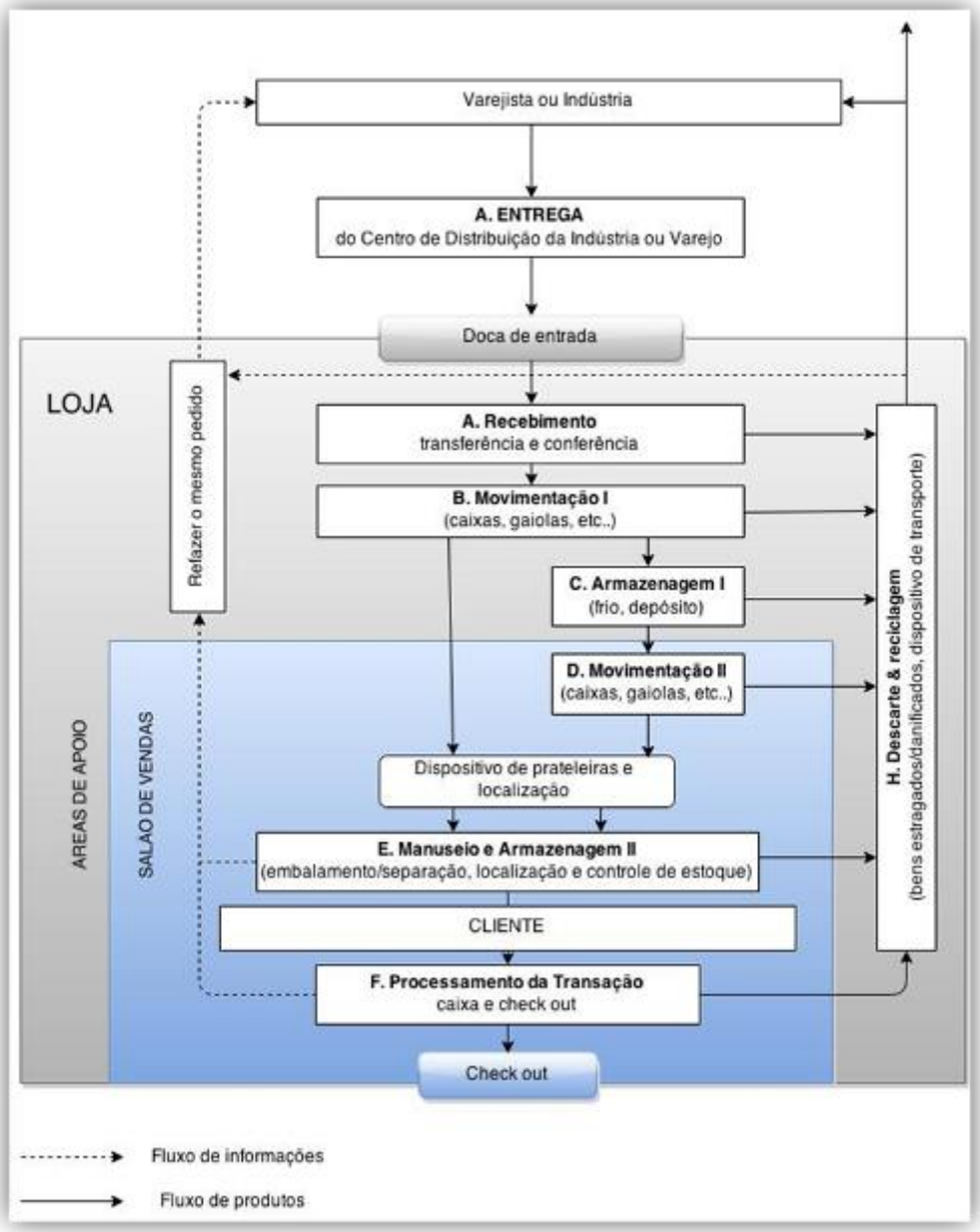
Fonte: Adaptado de Samli et al (2005)

O início das operações da logística instore se dá na doca de recebimento de fornecedores, e seu destino são as prateleiras ou ponto de vendas (KOTZAB e TELLER, 2005, REINER et al, 2013). A estrutura dos processos da logística instore apresentada por Kotzab e Teller (2005) é demonstrada na Figura 4.

Então para Kotzab e Teller (2005), os processos da logística instore são: recebimento, movimentação, armazenagem, manuseio, transação, reposição de estoques e descarte/reciclagem. A armazenagem e movimentação ocorrem em dois momentos do fluxo da logística instore, como pode ser visto na Figura 4.

Segundo Kotzab e Teller (2005), os consumidores e suas ações dentro da loja envolvendo produtos não são entendidos como logística instore.

Figura 4: Processos logísticos Instore



Fonte: Kotzab e Teller (2005) apud Rodriguez et al (2015)

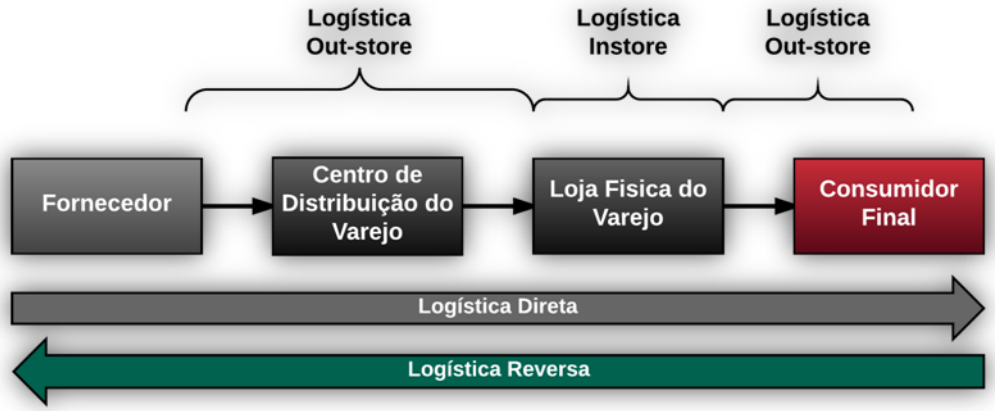
No autosserviço é possível perceber com maior clareza quais atividades da logística instore são cumpridas pelos funcionários e pelos clientes (KOTZAB e TELLER, 2005). Samli et al (2005) apresentam uma visão mais ampla da logística instore, incluindo decisões do âmbito estratégico.

3. Definição dos processos da Logística Instore

A primeira intervenção deste trabalho é a definição de logística out-store como sendo a parte da logística do varejo responsável por todas as atividades logísticas da empresa que ocorram

fora da loja, o que inclui a logística de suprimentos citada por Samli et al (2005), mas inclui a logística de distribuição a partir da loja para os clientes. A Figura 5 apresenta nossa proposta para a abrangência da logística out-store e logística instore.

Figura 5 – A logística out-store e instore na estrutura do varejo



Fonte: Adaptado de Samli et al (2005)

Uma vez definidas a abrangência das logísticas out-store e instore, entendemos que uma proposta de estruturação dos processos da logística instore precisa ser clara em sua composição. Por isso nos preocupamos em situar estes processos em um ambiente maior, que aqui chamamos de macroprocessos. Posteriormente detalhamos estes processos em subprocessos e atividades, até para que seja possível comparar nossa proposta com as propostas já existentes. Portanto a perspectiva utilizada neste trabalho foi a de gestão por processos para denominar suas diferentes etapas.

O conceito de processo está associado à ideia da entrega de valor, já que consome recursos e entrega produtos e/ou serviços como um resultado objetivo de sua produção para um cliente específico, seja ele interno ou externo a empresa. Como uma empresa agrega valores de muitas formas e em diferentes momentos, provavelmente não possua um só processo (Gonçalves, 2000).

Figura 6 – Representação da hierarquia de processos adotada



Para organizar os processos dentro do negocio do varejo, adotamos o esquema de Rummler e Brache (2012) de hierarquia de processos e níveis sucessivos, onde os processos podem ser divididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos. Como nosso foco é a logística instore, propusemos os processos em seu nível, como pode ser visto na Figura 6.

Desta forma, os processos logísticos fazem parte dos macroprocessos de lojas do varejo. Nossos processos de logística instore são divididos então em subprocessos. Para facilitar a visualização dos recursos envolvidos, dividimos ainda os subprocessos em atividades.

3.1. Os macroprocessos em lojas do varejo

Levy e Weitz (2012, p.6) definem varejo como sendo "... um conjunto de atividades de negócio que adiciona valor para venda de produtos e serviços aos consumidores para seu uso pessoal e familiar". Com isso entende-se que o principal objetivo do varejo é a venda, e consequentemente os principais macroprocessos em lojas do varejo e que envolvem diretamente e de forma incisiva a logística instore (por tratar do fluxo de mercadorias) estão relacionados à venda de produtos.

De acordo com as modalidades de vendas do varejo envolvendo lojas físicas, demonstradas na introdução deste trabalho, surgem dois macroprocessos de lojas do varejo envolvendo venda de produtos: autosserviço e vendas Online.

Uma pesquisa realizada pela Harris Interactive, citada por Sonya et al (2009), indica que 90% dos cliente valorizam a política de retorno de produtos vendidos no momento de decidir suas compras. Outra pesquisa feita pela JDA e Centiro (2015), indica que 93% dos clientes alegam relevância da política de retorno, sendo 28% muito relevante e 35% razoavelmente relevante.

Desta forma identificou-se um terceiro macroprocesso de lojas do varejo: garantias/devoluções. Ao todo identificamos três macroprocessos em lojas do varejo com os quais a logística instore envolve-se, com as seguintes características:

a) **Macroprocesso de Autosserviço** - vai desde o esforço de atrair o cliente para a loja pelo marketing, até estipular níveis de estoque e disponibilizar produtos no ponto de vendas, finalizando com a transação de venda de produtos e serviços ao cliente propriamente dita, podendo se estender se o varejista disponibilizar entrega domiciliar. Os aspectos mais críticos neste macroprocesso para a logística instore são a ruptura dos estoques nas prateleiras e às inconsistências (falhas) na entrega domiciliar. Estes

dois fatores críticos dão origem aos processos da logística instore identificados como: Processo de Disponibilidade de Produtos (PDP) e Processo de Entrega em Domicílio (PED);

b) **Macroprocesso de Vendas Online** - semelhante ao macroprocesso de autosserviço, diferenciando-se pela substituição do ambiente de loja física pelo ambiente online e pela terceirização da atividade de separação dos produtos escolhidos/comprados pelos clientes. Como neste caso o cliente não está na loja para separar suas compras, além de receber seus produtos em sua residência, ele pode optar por retirá-las no balcão da loja após a separação. Pela semelhança com o autosserviço, este macroprocesso possui os mesmos fatores críticos de sucesso: ruptura e inconsistência das entregas. Com isso identificou-se mais dois processos da logística instore: Processo de Separação de Compras (PSC) e Processo de Entrega no Balcão (PEB);

c) **Macroprocesso de Garantias e Devoluções** - surge como consequência das ações dos macroprocessos de autosserviço e vendas online, já que as garantias são dadas aos produtos vendidos nestes dois últimos macroprocessos. Para Bernon et al (2011), a gestão dos processos de devolução tem o intuito de minimizar os custos da logística reversa e melhorar a receita de revenda dos produtos danificados ou devolvidos. Os autores citam ainda seis fases deste processo em lojas do varejo, que serviram como base para a construção de nosso macroprocesso de garantias e devoluções de clientes: pedido de devolução do cliente, logística de retorno, processamento/triagem dos produtos, controle do estoque, reparação/restauração e disposição final. Identificou então mais um processo da logística instore: Processo de Recuperação de Produtos (PRP).

3.2. Os processos da Logística Instore

Kotzab e Teller (2005) propuseram um modelo genérico de processos da logística instore com a lógica do fluxo dos produtos desde a doca de recebimento até o checkout, considerando cada etapa um processo individual, ainda que conectados. Este trabalho propõe uma estruturação que adapta a estrutura apresentada por Kotzab e Teller (2005) em um modelo de agrupamento em processos, subprocessos e tarefas da logística instore, admitindo que o esforço conjunto das atividades dentro de cada processo tem um objetivo maior e que é gerado como resultado em sua saída. Outros elementos foram considerados neste trabalho como sendo participantes da logística instore, diferentemente de Kotzab e Teller (2005), como

as entregas de compras aos clientes e separação de pedidos. Ao todo foram identificados neste trabalho cinco processos da logística instore, que serão detalhados a seguir.

3.2.1. Processo de Disponibilidade de Produtos - PDP

É o processo responsável por disponibilizar os produtos nas prateleiras em lojas de autosserviço, que trata dos produtos desde a sua chegada à loja (entregue pelo centro de distribuição ou fornecedores), até o momento em que estes produtos são abastecidos nas prateleiras. A Tabela 1 demonstra o PDP da logística instore, identificando seus subprocessos e atividades.

Tabela 1 – Hierarquia de Processo do PDP

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Autosserviço (envolve o cliente, marketing, frente de caixa, logística instore, centro de distribuição e fornecedores)	Processo de **Disponibilidade** de Produtos – PDP (envolve somente o setor da logística instore)	Pedido de **reposição**	Revisão dos estoques
			Pedido de reposição
		Recebimento de mercadorias	Agendamento
			Recepção da transportadora
			Conferência de produtos
			Regularização ou recusa da carga
			Preparação/etiquetagem
		Armazenagem no depósito	Classificação das mercadorias
			Transporte da doca ao local de armazenagem
			Armazenagem
		Abastecimento	Revisão das prateleiras
			Separação de produtos no depósito
			Abastecimento das prateleiras

Ainda que este processo obedeça ao fluxo dos produtos até as prateleiras, nem todos os subprocessos são utilizados o tempo todo. Por exemplo, um produto que está em ruptura na prateleira pode ir diretamente do recebimento de mercadorias para o abastecimento das prateleiras quando chega. Uma outra situação desejável, é conseguir manter as prateleiras sem ruptura ao mesmo tempo que não se mantém estoques no depósito. Esta é, inclusive, uma das formas que os varejistas têm encontrado de reduzir os custos de estoque nas lojas. Como o objeto maior deste processo é cuidar para que não faltem produtos nas prateleiras, ele foi nomeado como “Processo de Disponibilidade de Produtos - PDP”.

3.2.2. Processo de Entrega em Domicílio - PED

É o processo responsável por administrar as entregas em domicílio. Apesar de estar mais fortemente relacionado com as vendas online, a entrega em domicílio também atende os

clientes do autosserviço. Na maioria das vezes este processo é pouco significativo em lojas do varejo de autosserviço, porém existentes. Já em um ominichannel, torna-se fundamental. A Tabela 2 demonstra o PED da logística instore, identificando seus subprocessos e atividades.

Tabela 2 – Hierarquia de Processo do PED

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Vendas Online e Autosserviço (envolve cliente, frente de caixa e logística instore)	Processo de **Entrega em Domicílio** – PED (envolve a logística instore com participação de transportadoras)	Coleta de entregas para executar	Retirada das compras para entrega na frente de caixa ou depósito
			Triagem e registros das entregas por tipo e região
		Armazenagem das compras para entrega	Classificação das entregas
			Acondicionamento
		Despacho das compras para entrega	Consolidação das entregas
			Entrega dos pacotes para transportadoras e registro
			Monitoramento das entregas junto à transportadora e suporte/assistência ao cliente durante as entregas.

O PED inicia quando a solicitação de entrega de compras em domicílio já foi formalizada pelo cliente, seja na frente de caixa da loja ou no site de compras. A partir daí, a logística instore administra a coleta dos pacotes de entrega ou na frente de caixa, ou no depósito da loja (quando o produto é separado no CD e enviado para entrega a partir da loja) e executa o tratamento necessário até a entrega no domicílio do cliente. Admitimos que, independente de transporte próprio ou terceirizado, a etapa operacional de transporte e entrega constitui logística out-store. Porém a responsabilidade da entrega segue sendo da loja, portanto constitui atividade da logística instore o monitoramento destas entregas e controle dos níveis de serviço atingidos.

3.2.3. Processo de Entrega no Balcão - PEB

É o processo responsável por administrar as entregas de clientes que preferiram retirar suas compras em uma loja física. O local de entrega é um ponto específico da loja que aqui chamamos de balcão de entrega. Alguns varejistas estruturam este balcão para conciliar tanto entregas na parte interna da loja (no front office), quanto no pátio ou estacionamento onde o cliente não precisa sair do carro (em formato “drive thru”). A Tabela 3 demonstra o PEB da logística instore, identificando seus subprocessos e atividades.

Tabela 3 – Hierarquia de Processo do PEB

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Vendas Online (envolve cliente, frente de caixa e logística instore)	Processo de **Entrega no Balcão** – PEB (envolve somente a logística instore)	Coleta de entregas a executar	Retirada das compras para entrega na frente de caixa ou depósito
			Triagem e registros das entregas por tipo e região
		Armazenagem das compras para entrega	Classificação das entregas
			Acondicionamento
		Entrega das compras aos clientes	Triagem das compras
			Entrega dos pacotes para o cliente
			Registro das entregas *pode ocorrer o pagamento das compras neste momento. Neste caso, há o suporte da frente de caixa.

Observe na Figura 3 que os subprocessos de coleta das entregas no depósito ou frente de caixa e a armazenagem das compras no PEB são idênticos no PED. Portanto, havendo a incidência das duas modalidades de entrega na mesma loja, é possível estruturar para que ocorra no mesmo lugar e utilizando os mesmos recursos (espaço e pessoas). Nossa decisão em considerá-los dois processos diferentes se justifica pela presença de monitoramento de transporte e peculiaridades documentais de transito no PED, e contato físico e direto com o cliente no PEB.

3.2.4. Processo de Separação de Compras - PSC

É o processo responsável por executar a separação dos produtos do pedido de compra de clientes, independente da forma como eles preferiram receber suas compras (através do PED ou PEB). Constitui vantagem agregar este processo à logística instore pela facilidade que a equipe logística tem de reconhecimento dos produtos, conhecimento de manuseio e acesso à sua localização no depósito. A Tabela 4 demonstra o PSC da logística instore, identificando seus subprocessos e atividades. Existe neste processo um cuidado muito grande em entender como o cliente faria sua seleção de produtos. Parece bastante simples quando consideramos um produto de limpeza ou óleo para motor de carro, onde o cliente já escolheu a marca e tamanho da embalagem.

Porém para produtos que tem variação entre as unidades disponíveis, como pão de trigo, queijos e frutas, torna-se mais difícil compreender como o cliente escolheria.

Tabela 4 – Hierarquia de Processo do PSC

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Vendas Online (envolve cliente, frente de caixa e logística instore)	Processo de **Separação de Compras** – PSC (envolve somente a logística instore e a frente de caixa)	Recebimento dos pedidos de compras	Recebimento dos pedidos de compras
			Triagem e priorização dos pedidos
			Encaminhamento para separação e controle
		Separação dos produtos dos pedidos	Recebimento da ordem de separação de pedidos
			Seleção e separação dos produtos
			Deslocamento para frente de caixa
		Registro da venda e envio para entrega	Passagem dos produtos no checkout
			Unitização e proteção dos produtos
			Encaminhamento e entrega ao setor de Entregas com devido registro

Outro fator é a rejeição do cliente quanto à qualidade do que está disponível, que pode não agradá-lo. O tratamento dos produtos durante o manuseio da compra também são relevantes.

3.2.5. Processo de Recuperação de Produtos - PRP

É o processo responsável por garantir a recuperação de produtos devolvidos de clientes e dos processos internos. Seu principal objetivo é minimizar o impacto causado por estes retornos. Além das devoluções de clientes, nele também são administrados os retornos de produtos que vão perdendo a condição de venda durante os macroprocessos de autosserviço e vendas online, quando os produtos ainda estão dentro do espaço da loja.

Com isso, entendeu-se que não cabe à logística instore decidir quais produtos podem ou devem ser recebidos em devolução de clientes, mas sim encaminhá-los de tal forma no fluxo reverso que não torne as vantagens da satisfação do cliente com a garantia fornecida pela empresa, menos vantajosas que os custos envolvidos. A Tabela 5 demonstra o PRP da logística instore, identificando seus subprocessos e atividades.

Tabela 5 – Hierarquia de Processo do PRP

MACROPROCESSO	PROCESSO	SUBPROCESSO	ATIVIDADE
Garantias e devoluções de produtos (envolve o cliente, frente de caixa, centro de distribuição e fornecedores)	Processo de **Recuperação** de Produtos – PRP (envolve somente a logística instore)	**Coleta** de devolvidos	Coleta dos devolvidos na frente de caixa
			Triagem dos produtos devolvidos
		Armazenagem de avariados	Classificação
			Acondicionamento
		Destinação de avariados	Devolução para centro de distribuição
			Descarte adequado dos avariados
			Pequenos consertos

Como já mencionado, produtos avariados durante o macroprocesso de venda de produtos e durante o macroprocesso de entrega a domicílio, utilizam a mesma estrutura do PRP. Da mesma forma os retornos de produtos com baixa venda partindo da loja como forma devolução ao centro de distribuição ou fornecedores, faz parte deste processo.

4. Conclusões

Este trabalho cumpre o seu objetivo no momento em que apresenta macroprocessos estruturados e os processos da logística instore identificados e definidos. É importante destacar o seu caráter metodológico, já que tende a ser generalista não atendendo a uma situação específica, mas servindo a diferentes unidades operacionais de vendas do varejo dos mais variados ramos de atuação do varejo.

O modelo de estruturação dos processos da logística instore apresentado neste trabalho vai além da percepção da existência de cada atividade, estabelecendo uma conexão entre estas atividades dentro de uma perspectiva de processos com propósitos definidos. Estes propósitos ligam-se aos objetivos estratégicos da empresa, cumprindo um papel direto ou de suporte no cumprimento destes objetivos. Outra característica deste trabalho é que ele amplia o campo de atuação da logística, rompendo fronteiras instituídas pela origem desta área de conhecimento nas indústrias. Portanto estudar a logística em um ambiente do varejo é algo novo, ainda mais voltado para lojas físicas. Trabalhos futuros poderão se utilizar destes processos estruturados para o estabelecimento dos recursos necessários para atingir os seus objetivos.

REFERÊNCIAS

BERNON, Michael; CULLEN, John; GORST, Jonathan. Online retail returns management: Integration within an omni-channel distribution context. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 6/7, 2016.

BERNON, Michael; ROSSI, Silvia; CULLEN, John. Retail reverse logistics: a call and grounding framework for research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 41, n. 5, p. 484-510, 2011.

ELLRAM, Lisa M.; LA LONDE, Bernard J.; WEBER, Mary Margaret. Retail logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 2013.

FERNIE, John; SPARKS, Leigh. **Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain**. Kogan Page Publishers, 2014.

GAWANKAR, Shradha; KAMBLE, Sachin; RAUT, Rakesh. Development, measurement and validation of supply chain performance measurement (SCPM) scale in Indian retail sector. **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 1, p. 25-60, 2016.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

JDA and Centiro. **Customer pulse report 2015**: voice of the online customer. JDA, 2015. Disponível em: <http://now.jda.com/JDA-Customer-Pulse-Report-2015-EN.html> Acessado em: 12 nov. 2016.

KEARNEY, A. T. On Solid Ground: Brick and Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing. **Consumer Products and Retail: Ideas and Insights**, p. 1-12, 2014.

KOTZAB, Herbert; TELLER, Christoph. Development and empirical test of a grocery retail instore logistics model. **British Food Journal**, v. 107, n. 8, p. 594-605, 2005.

LEVY, Michael; WEITZ, Bartona A. Retailing management. 2012.

MOORE, Marguerite; FAIRHURST, Ann. Marketing capabilities and firm performance in fashion retailing. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 7, n. 4, p. 386-397, 2003.

RAMAN, Ananth; DEHORATIUS, Nicole; TON, Zeynep. Execution: The missing link in retail operations. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 136-152, 2001.

RAMANATHAN, Ramakrishnan. The moderating roles of risk and efficiency on the relationship between logistics performance and customer loyalty in e-commerce. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 46, n. 6, p. 950-962, 2010.

REINER, Gerald; TELLER, Christoph; KOTZAB, Herbert. Analyzing the Efficient Execution of In-Store Logistics Processes in Grocery Retailing—The Case of Dairy Products. **Production and Operations Management**, v. 22, n. 4, p. 924-939, 2013.

RIGBY, Darrell. The future of shopping. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 12, p. 65-76, 2011.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Improving performance: How to manage the white space on the organization chart**. John Wiley & Sons, 2012.

SAMLI, A. Coskun; POHLEN, Terrance L.; JACOBS, Laurence. Developments in retail logistics: towards generating more consumer value. **Journal of Marketing Channels**, v. 13, n. 2, p. 81-98, 2005.

SONYA HSU, Hy; ALEXANDER, Christine A.; ZHU, Zhiwei. Understanding the reverse logistics operations of a retailer: a pilot study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 4, p. 515-531, 2009.

TRAUTRIMS, Alexander; GRANT, David B.; SCHNEDLITZ, Peter. In-store logistics processes in Austrian retail companies. In: **European Retail Research**. Gabler Verlag, 2011. p. 63-84.

VERDIC RETAILl. White paper. "The True Value of Stores – quantifying the importance of stores in na omnichannel age". Publicação eletrônica, 2016.

XING, Yuan; GRANT, David B. Developing a framework for measuring physical distribution service quality of multi-channel and "pure player" internet retailers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 34, n. 4/5, p. 278-289, 2006.