



03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

A importância do Customer Care na fidelização B2B no setor de transporte marítimo

Carlos Henrique dos Santos Souza

Administração - Strong Business School (carlos.souza@esags.edu.br)

Dr. Renato Marcio dos Santos

Administração - Strong Business School (renato.santos@esags.edu.br)

Resumo: Este artigo examina como as práticas de atendimento ao cliente, incorporadas aos processos logísticos portuários, afetam a qualidade do serviço e a lealdade dos clientes B2B no transporte marítimo. A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e bibliográfica, baseada em artigos acadêmicos, relatórios técnicos e documentos institucionais publicados entre 2015 e 2025, escolhidos a partir de bases como Scopus, Web of Science e SciELO. A análise de conteúdo temática possibilitou a identificação de quatro categorias principais: (I) dificuldades operacionais em portos; (II) estratégias de atendimento ao cliente; (III) métodos de integração entre logística e atendimento ao cliente; e (IV) efeitos na fidelização. Os resultados sugerem que a combinação de atendimento e logística, respaldada por tecnologia, padronização de processos e governança, ajuda a diminuir riscos percebidos, aumentar a previsibilidade e reforçar o valor relacional. Organizações que apostam em estratégias bem definidas de Customer Care, aliadas a indicadores combinados (OTIF, NPS B2B, CES) e metas ESG, conseguem maior retenção e diferencial competitivo em um setor caracterizado por alta complexidade e demanda por sustentabilidade.

Palavras-chave: Customer Care; Logística Portuária; Nível de Serviço; Fidelização B2B; ESG.

The Role of Customer Care in Enhancing B2B Loyalty in Maritime Transport

Abstract: This article examines how customer service practices, integrated into port logistics processes, affect service quality and B2B client loyalty in maritime transport. The research adopts a qualitative, exploratory, and bibliographic approach, based on academic articles, technical reports, and institutional documents published between 2015 and 2025, selected from databases such as Scopus, Web of Science, and SciELO. Thematic content analysis enabled the identification of four main categories: (I) operational challenges in ports; (II) customer service strategies; (III) integration methods between logistics and customer service; and (IV) effects on client retention. The results suggest that the combination of customer service and logistics, supported by technology, process standardization, and governance, helps reduce perceived risks, increase predictability, and strengthen relational value. Organizations that invest in well-defined Customer Care strategies, combined with performance indicators (OTIF, NPS B2B, CES) and ESG goals, achieve greater retention and competitive advantage in a sector marked by high complexity and demand for sustainability.

Keywords: Customer Care; Port Logistics; Service Level; B2B Loyalty; ESG.

1. Introdução

Um dos pilares do comércio internacional é o transporte marítimo, que conecta mercados globais e assegura o fluxo constante de mercadorias. Nesse cenário, as operações portuárias desempenham um papel crucial, pois afetam diretamente a eficiência logística, a confiabilidade dos prazos e a competitividade das empresas que dependem desse modal. No entanto, a complexidade dessas operações, caracterizada por diversos agentes e fatores externos, traz desafios consideráveis, como atrasos, falhas na comunicação e dificuldades de coordenação, que afetam a qualidade do serviço e a experiência do cliente.

Em um contexto B2B, onde as relações comerciais se fundamentam em contratos de longa duração e elevados padrões de exigência, a percepção de valor transcende o simples transporte físico da carga. A excelência no atendimento ao cliente, particularmente através do setor de Customer Care, transforma-se em uma vantagem competitiva. Essa área funciona como um vínculo entre o cliente e a operação, assegurando não só a transmissão de informações, mas também a administração proativa de exceções, a solução rápida de problemas e a integração com processos logísticos para reduzir impactos negativos. Assim, práticas eficientes de Customer Care ajudam a criar confiança, satisfação e fidelização, fatores fundamentais para manter parcerias estratégicas no setor marítimo.

Nesse contexto, surge a seguinte pergunta: como a integração entre Customer Care e Logística, no âmbito das operações portuárias, afeta a qualidade do serviço e ajuda na fidelização de clientes B2B no transporte marítimo? Para responder a essa questão, este estudo tem como objetivo principal avaliar como as práticas de atendimento ao cliente afetam a experiência e a retenção de empresas contratantes. Além disso, enfatiza a relevância de uma comunicação eficaz, de uma gestão de informações ágil e da implementação de processos colaborativos entre as áreas envolvidas.

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, baseada em artigos acadêmicos, livros e relatórios técnicos que tratam de logística portuária, qualidade do serviço e estratégias de relacionamento com clientes B2B. Com isso, espera-se encontrar métodos que incentivem a integração entre Logística e Customer Care, auxiliando na evolução constante dos processos operacionais e na criação de um atendimento voltado para a fidelização.

2. Referencial Teórico

2.1 Customer Care no Contexto Logístico-Portuário

A ideia de Customer Care vai além do atendimento ao cliente convencional, estabelecendo-se como um sistema unificado de gestão de relacionamentos, focado na geração de valor e na redução de riscos ao longo da cadeia logística. Ao contrário do atendimento reativo, que se restringe à solução pontual de problemas, o Customer Care adota uma estratégia proativa e preditiva, baseada em dados e métricas de desempenho, visando antecipar demandas, evitar erros e melhorar a experiência do cliente. No cenário logístico-portuário, que é marcado por uma alta complexidade operacional, diversos stakeholders e uma intensa necessidade de sincronização entre os elos, o Customer Care desempenha uma função estratégica: serve como um vínculo de integração entre operações, tecnologia e comunicação, garantindo a fluidez das informações, diminuindo as incertezas e aumentando a confiabilidade nos fluxos de transporte marítimo.

2.2 Nível de Serviço Logístico

Um dos principais indicadores-chave de desempenho (KPIs) para avaliar a eficácia operacional e a percepção de valor do cliente é o nível de serviço logístico. Trata-se de um constructo de múltiplas dimensões que inclui pontualidade, integridade da carga, precisão documental, flexibilidade e habilidade de resposta. Nas operações portuárias, a importância

desse indicador é reforçada pela interconexão entre processos essenciais, como agendamento de janelas, atracação, movimentação de contêineres, emissão de documentos fiscais e cumprimento de cut-offs. A avaliação do nível de serviço vai além da entrega física e inclui aspectos intangíveis, como clareza nas informações, comunicação proativa e gerenciamento de exceções. Esses elementos afetam diretamente a percepção de confiabilidade e a tendência à fidelização. Modelos de avaliação atuais incorporam métricas como On-Time In-Full (OTIF), Lead Time Variability e Customer Effort Score (CES), enfatizando a importância de unir indicadores de operação e de experiência.

2.3 Fidelização no Transporte Marítimo B2B

A fidelização de clientes B2B no transporte marítimo é um fenômeno relacional fundamentado em três pilares: excelência no serviço, consistência operacional e credibilidade institucional. Em um setor marcado por contratos de longa duração, alta especificidade de ativos e custos de mudança elevados, a manutenção das parcerias depende da habilidade do fornecedor em minimizar os riscos percebidos, garantir a consistência no atendimento aos SLAs e proporcionar soluções personalizadas. Quando incorporadas a processos logísticos sólidos, as práticas de Customer Care ajudam a reduzir custos indiretos (como demurrage e armazenagem não planejada), a minimizar incertezas e a reforçar o valor relacional, que é a combinação de benefícios tangíveis e intangíveis percebidos pelo cliente. Pesquisas recentes apontam que a experiência do cliente (CX), combinada com confiabilidade e comunicação clara, é crucial para a fidelização em setores altamente competitivos e suscetíveis a interrupções.

2.4 Integração Logística–Customer Care

A conexão entre Logística e Customer Care vai além do aspecto operacional e está diretamente relacionada aos princípios ESG (Ambiental, Social e Governança), que estão sendo cada vez mais valorizados por clientes e investidores. No E (Ambiental), a coordenação informacional e a previsibilidade diminuem movimentações desnecessárias, tempos de espera e emissões relacionadas a atrasos e retrabalhos, além de promover a digitalização de documentos, reduzindo o uso de papel. No S (Social), uma comunicação eficaz e oportuna contribui para a segurança operacional, diminuindo as chances de acidentes em terminais e aprimorando a qualidade das relações com os stakeholders internos e externos. No G (Governança), a conformidade regulatória e a responsabilidade corporativa são fortalecidas pela padronização de processos, rastreabilidade de eventos e gestão por meio de indicadores auditáveis. Essa estratégia integrada não só aumenta a sustentabilidade do serviço, como também torna a empresa mais atraente para clientes que consideram critérios socioambientais, reforçando a logística como um elemento estratégico para gerar valor sustentável.

3. Metodologia

Este estudo utiliza uma metodologia qualitativa, exploratória e bibliográfica, com a finalidade de examinar como as práticas de Customer Care impactam a fidelização de clientes B2B no setor de transporte marítimo. A pesquisa bibliográfica foi conduzida de janeiro a agosto de 2025, empregando as bases Scopus, Web of Science, SciELO e Google Scholar, bem como documentos institucionais de associações do setor portuário e marítimo.

As combinações dos termos a seguir foram utilizadas como strings de busca:

- “Customer Care” AND “Port Logistics”
- “Service Level” AND “B2B Loyalty”
- “Fidelização” AND “Transporte Marítimo”
- “ESG” AND “Port Operations”
- “Atendimento ao Cliente” AND “Logística Portuária”

Os critérios de inclusão foram:

- Publicações entre 2015 e 2025
- Idiomas: português e inglês
- Estudos acadêmicos, relatórios técnicos e documentos institucionais
- Foco em operações portuárias, transporte marítimo, gestão de relacionamento B2B e indicadores de desempenho logístico

Os critérios de exclusão envolveram:

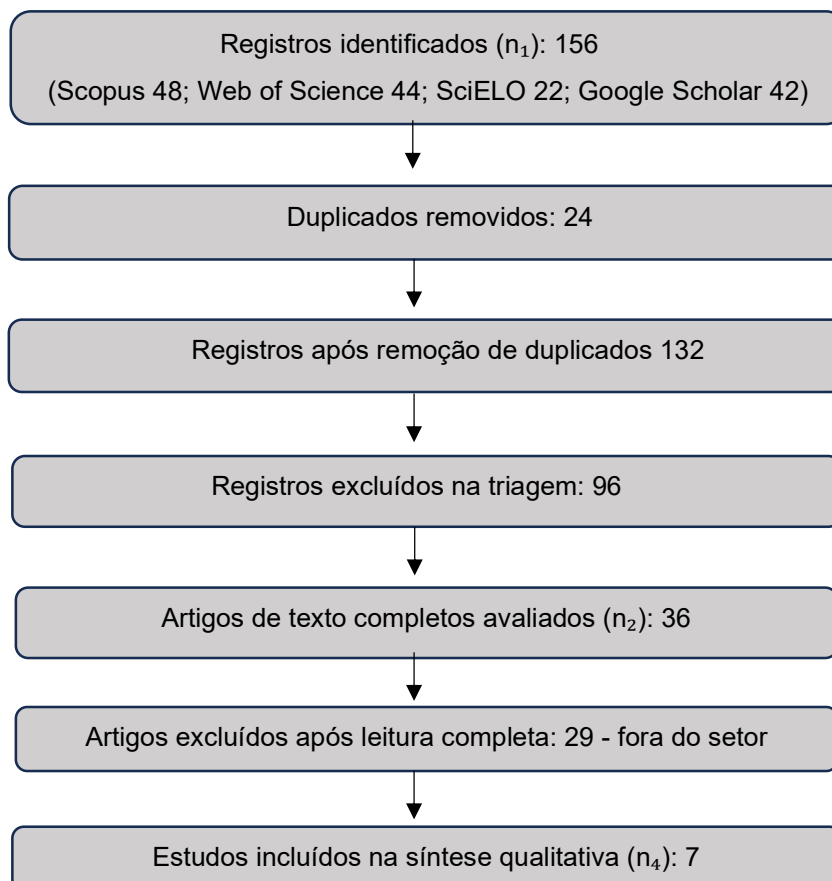
- Trabalhos fora do setor portuário/marítimo
- Estudos exclusivamente quantitativos sem abordagem relacional
- Publicações em outros idiomas que não português ou inglês
- Documentos sem acesso ao texto completo

O método analítico adotou a técnica de análise de conteúdo temática (Bardin, 2011), o que possibilitou a identificação de padrões, categorias e conexões significativas para o assunto. As categorias foram estabelecidas previamente (com base na literatura) e ajustadas posteriormente à medida que novos elementos surgiram durante a análise dos textos. Identificaram-se quatro categorias centrais:

- (I) Desafios operacionais em ambientes portuários
- (II) Práticas de Customer Care
- (III) Mecanismos de integração Logística–Customer Care
- (IV) Impactos na fidelização

Para evidenciar a rigorosidade do processo de seleção, foi criado um quadro PRISMA simplificado (Figura 1), que demonstra o fluxo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos examinados.

Figura 1 – Fluxo PRISMA simplificado da seleção bibliográfica



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Além do recorte temporal de 2015 a 2025, foram mantidas obras fundamentais e manuais de referência (como ACCIARO, 2014) para fundamentar os construtos teóricos. Esses textos clássicos e anteriores ao recorte não foram incluídos no cômputo PRISMA do período, porém serviram como referência conceitual.

O processo de seleção levou à identificação de 156 registros nas bases de dados (Scopus = 48; Web of Science = 44; SciELO = 22; Google Scholar = 42). Após a eliminação de duplicidades e a seleção por títulos e resumos, restaram 36 registros para leitura integral. Dentre esses, 29 não atenderam aos critérios de elegibilidade (fora do escopo portuário/marítimo, falta de abordagem relacional Logística-Customer Care ou ausência de texto completo), resultando em um total de 7 estudos incluídos na síntese qualitativa ($n_4 = 7$). O fluxo é representado no PRISMA simplificado (Figura 1).

Estudos incluídos (2015–2025):

ASCM – Association for Supply Chain Management. SCOR Digital Standard (SCOR DS). 2022–2025. Disponível em: <<https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds/>>.

DCSA – Digital Container Shipping Association. 100% eBL by 2030 Initiative. 2023–2025. Disponível em: <<https://dcsa.org/get-involved/100-percent-eb1>>.

DCSA – Digital Container Shipping Association. DCSA's member carriers commit to a fully standardised electronic bill of lading by 2030. 15 fev. 2023. Disponível em: <<https://dcsa.org/newsroom/dcsas-member-carriers-commit-to-a-fully-standardised-electronic-bill-of-lading-by-2030>>.

IAPH – International Association of Ports and Harbors. World Ports Sustainability Program (WPSP). 2018–2025. Disponível em: <<https://sustainableworldports.org/>>.

PUIG, M.; PLA, A.; BASURKO, O. B. Tool for social sustainability assessment of ports. *Journal of Cleaner Production*, v. 142, p. 3860–3872, 2017.

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development. Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints. 2024. Disponível em: <<https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>>.

World Bank; S&P Global Market Intelligence. The Container Port Performance Index 2020 to 2024: Trends and Lessons Learned. 2025. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/43744>>.

4. Desenvolvimento do Artigo

4.1 Nível de Serviço em Operações Portuárias

O nível de serviço logístico em operações portuárias é uma construção multidimensional que decorre da interação entre confiabilidade, rapidez, flexibilidade e clareza informacional durante todo o ciclo operacional do navio e da carga. Em portos-hub como Santos, o desempenho é influenciado por fatores técnicos (capacidade de berços, eficiência dos guindastes), institucionais (regulação, governança portuária) e ambientais (condições meteorológicas, limitações de calado). A avaliação de desempenho não deve se limitar a métricas convencionais, como toneladas movimentadas, uma vez que essas não refletem a percepção do cliente nem a eficácia do sistema. É imprescindível incorporar métricas de eficiência operacional (como tempo de espera e turnaround time), eficácia logística (como cumprimento de cut-offs e OTIF – On Time In Full) e visibilidade informacional (como status em tempo real e gestão de exceções). Esses indicadores devem ser alinhados a frameworks como SCOR Model e Balanced Scorecard, que possibilitam a conexão entre processos internos e a criação de valor percebido pelo cliente.

4.2 A Jornada do Cliente B2B no Transporte Marítimo

A experiência do cliente corporativo (Customer Experience - CX) no transporte marítimo é formada ao longo de uma jornada que inclui diversos pontos de contato (touchpoints). Esses pontos de contato começam na fase pré-reserva (cotação, análise de viabilidade técnica), passam pela confirmação da reserva, emissão de documentos (Shipping Instruction - SI, Bill of Lading - BL), gate e atracação, embarque/desembarque e pós-embarque (faturamento, e-BL, rastreamento). Cada fase pode ser um momento decisivo, em que a percepção de qualidade é fortemente afetada pela pontualidade da comunicação, pela transparência das informações e pela habilidade em lidar com exceções. Em portos, onde há alta interdependência e variabilidade, essas percepções afetam diretamente a satisfação, a confiança e a intenção de renovação de contratos, fatores essenciais para a fidelização em mercados B2B.

4.3 O Papel do Customer Care na Mitigação de Riscos Operacionais

O Customer Care funciona como um instrumento preventivo na gestão de riscos operacionais, diminuindo a probabilidade de ocorrências disruptivas que afetam a confiabilidade do serviço. Ao acompanhar eventos críticos, como atrasos de navios, restrições de pátio, rollover e inconsistências documentais, a equipe consegue prever impactos, organizar planos de contingência (como reprogramações e priorização de cargas estratégicas) e alinhar expectativas por meio de informações transparentes, oportunas e rastreáveis. A implementação de processos padronizados (SOPs, SLAs, critérios de escalonamento), aliada a habilidades técnicas e comportamentais, bem como ao uso de tecnologias digitais (TMS, CRM, RPA), diminui a variabilidade e a assimetria informacional, aumentando a confiança do cliente e reduzindo os custos indiretos relacionados a falhas de coordenação.

4.4 Integração Logística-Customer Care: Processos, Pessoas, Tecnologia e Governança

Para gerar valor sustentável, é necessário integrar sistematicamente o Customer Care e as operações logísticas, tanto internamente quanto externamente. É fundamental que as áreas compartilhem internamente informações sobre capacidade, janelas e restrições em tempo quase real, garantindo a consistência entre as promessas comerciais e a execução operacional. A integração com terminais, agentes marítimos, transportadores e despachantes deve minimizar o impacto do chicote informacional, que é comum em cadeias fragmentadas. Essa integração é fundamentada em quatro dimensões:

Processos: normalização, automatização e administração por indicadores;

Pessoas: formação constante, cultura focada no cliente e responsabilidade;

Tecnologia: utilização de plataformas online, APIs e analytics para visibilidade completa;

Governança: políticas transparentes, conformidade regulatória e procedimentos de auditoria.

4.5 Métricas e Indicadores de Desempenho Voltados à Fidelização

A avaliação do desempenho deve integrar indicadores operacionais e de experiência, refletindo tanto a eficácia interna quanto a visão do cliente. Além de métricas tradicionais, como OTIF, tempo de ciclo por etapa e taxa de exceções, é aconselhável acompanhar indicadores de experiência, como Net Promoter Score (NPS) B2B e Customer Effort Score (CES). No setor portuário, métricas como tempo de espera do navio (waiting for berth), produtividade de guindaste, truck turn time e dwell time de contêiner ligam a operação ao que o cliente considera importante: previsibilidade e confiabilidade.

Figura 2 – Indicadores de nível de serviço em operações portuárias

INDICADOR	DESCRIÇÃO	RELEVÂNCIA PARA FIDELIZAÇÃO
OTIF (On Time in Full)	Percentual de entregas completas no prazo	Mede confiabilidade
Lead time de resposta	Tempo médio de resposta ao cliente	Impacta percepção de agilidade
Taxa de exceções	Tempo médio de resposta ao cliente	Indica robustez do processo
NPS B2B	Índice de recomendação do cliente	Reflete satisfação e lealdade

Fonte: elaborada pelo autor (2025).

4.6 Mecanismos de Criação de Valor para Fidelização B2B

Em contratos de longa duração, a fidelização está sujeita a três mecanismos principais:

Diminuição do risco percebido: redução de incertezas através de comunicação proativa e estratégias de contingência;

Diminuição do custo total: prevenção de despesas indiretas (rollover, demurrage/detention, retrabalhos);

Geração de valor relacional: manutenção da transparência, credibilidade da informação e atitude consultiva, que reforçam a confiança e a colaboração.

4.7 Alinhamento a ESG em Serviços de Atendimento

A integração entre Customer Care e Logística está diretamente relacionada aos princípios ESG. No E (Ambiental), o planejamento informacional e a digitalização diminuem tempos de espera, movimentos desnecessários e emissões, além de reduzir o uso de papel. No S (Social), a comunicação responsável, a previsibilidade nas operações e a gestão de filas contribuem para a segurança e o bem-estar dos funcionários, ao passo que práticas inclusivas e canais acessíveis fortalecem a equidade nas relações. No G (Governança), a conformidade regulatória e a accountability são fortalecidas por meio de registros auditáveis, processos padronizados, gestão por SLAs e mecanismos de compliance. Essa estratégia converte a eficiência operacional em um impacto ESG quantificável, aumentando a competitividade e melhorando a imagem corporativa.

4.8 Síntese Parcial

A fidelização B2B no transporte marítimo surge da mescla entre excelência operacional (cumprimento de prazos, produtividade, conformidade documental) e orquestração informacional (comunicação proativa, gestão de exceções, governança de dados). Nessas funções, o Customer Care desempenha um papel central, aumentando a previsibilidade e a confiabilidade, além de reduzir custos indiretos. Isso fortalece relações duradouras e cria uma vantagem competitiva sustentável.

4.9 Proposições Teóricas e Implicações Gerenciais

Com base na síntese apresentada, propõem-se as seguintes proposições teóricas para orientar pesquisas futuras e apoiar decisões gerenciais no contexto logístico-portuário (ver Figura 3):

P1: A percepção de nível de serviço em operações portuárias está positivamente relacionada à proatividade informacional do Customer Care.

P2: A relação entre a integração logística e o atendimento ao cliente e a fidelização B2B é mediada pelo nível de serviço.

P3 (moderação): A particularidade dos ativos e a importância da carga moderam o impacto de P1 e P2.

Implicações para a gestão:

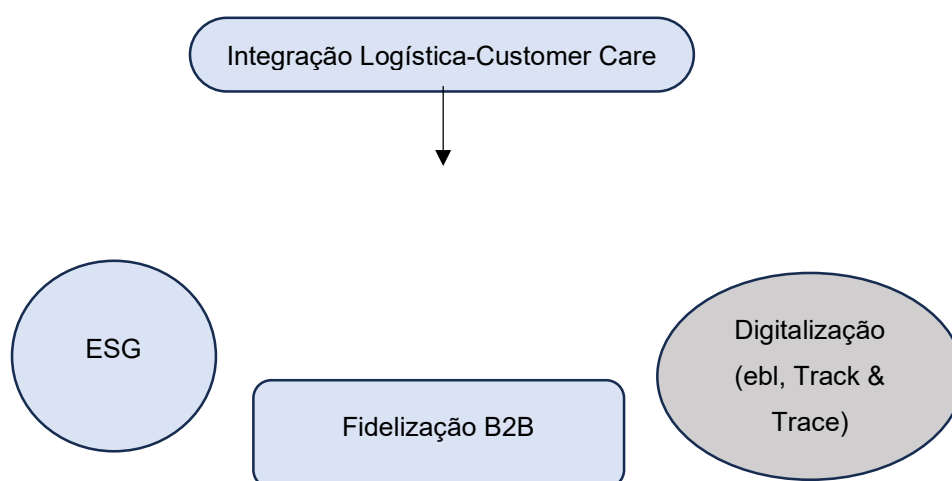
(I) Dar prioridade às rotinas de comunicação proativa e ao acompanhamento de eventos críticos;

(II) Estabelecer procedimentos operacionais padrão (SOPs), acordos de nível de serviço (SLAs) e critérios de escalonamento para diminuir a variabilidade e melhorar a previsibilidade;

(III) Orientar os investimentos (tecnologia, processos, capacitação) de acordo com a importância/valor da carga e a particularidade dos ativos;

(IV) Empregar indicadores combinados (OTIF, taxa de exceções, NPS B2B, CES) para administrar a experiência do cliente e a confiabilidade operacional.

Figura 3 – Modelo teórico: Integração Logística–Atendimento ao Cliente, Nível de Serviço e Fidelização B2B, tendo ESG e Digitalização como facilitadores



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.10 ESG e Digitalização: Evidências Contemporâneas e Referências Internacionais

A digitalização de documentos no transporte marítimo, particularmente com o progresso do eBL (Electronic Bill of Lading), tornou-se um ponto crucial para aprimorar a experiência do cliente (CX), sustentabilidade e governança. Em 2023, os principais armadores mundiais, integrantes da Digital Container Shipping Association (DCSA), comprometeram-se a emitir 100% dos conhecimentos de embarque de forma eletrônica até 2030. Além de eliminar custos e atrasos relacionados ao papel, essa transição traz benefícios diretos em termos de eficiência, segurança e sustentabilidade. Estima-se que isso possa gerar uma economia anual de US\$ 6,5 bilhões, além de um potencial de crescimento do comércio global de US\$ 30 a 40 bilhões. A digitalização diminui emissões, previne retrabalhos e simplifica auditorias, estabelecendo uma conexão direta entre as dimensões ambiental e de governança do ESG (DCSA, 2023).

No setor portuário, o Container Port Performance Index (CPPI) do Banco Mundial passou a ser um padrão global para avaliação de desempenho. O CPPI emprega o tempo total que o navio passa no porto como uma métrica fundamental, o que possibilita a avaliação da eficácia operacional, resiliência e confiabilidade das operações. A edição mais recente do índice (2020–2024) indica que portos que apostam na digitalização, planejamento e colaboração logística conseguem diminuir os tempos de espera, melhorar as operações e

fortalecer a competitividade, mesmo frente a choques sistêmicos como a pandemia, crise no Mar Vermelho e limitações no Canal do Panamá (WORLD BANK, 2024).

A agenda ESG nos portos é impulsionada por ações como o Programa Mundial de Sustentabilidade dos Portos (WPSP) da IAPH, que coordena iniciativas em consonância com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. O WPSP agrega centenas de iniciativas globais focadas em infraestrutura resiliente, energia limpa, governança, segurança e digitalização, fomentando a colaboração internacional e práticas sustentáveis no setor portuário. A incorporação de indicadores ESG e relatórios de sustentabilidade melhora a transparência e a imagem dos portos, expandindo a comunicação com clientes, investidores e comunidades (WORLD BANK, 2024).

Por fim, o Review of Maritime Transport 2024 da UNCTAD ressalta os riscos sistêmicos recentes, como as interrupções nas rotas do Suez, Mar Vermelho e Panamá, que aumentaram custos, tempos de viagem e emissões. O relatório enfatiza a urgência em acelerar a digitalização, investir em infraestrutura sustentável e aumentar a resiliência das cadeias logísticas para lidar com os desafios climáticos e geopolíticos (UNCTAD, 2024).

5. Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo examinar como as práticas de Customer Care, quando incorporadas aos processos logísticos portuários, afetam a qualidade do serviço e a lealdade dos clientes B2B no transporte marítimo. A análise revelou que a experiência do cliente vai além do desempenho físico das operações portuárias, sendo fortemente influenciada pela orquestração da informação, que inclui comunicação proativa, gestão ágil de dados essenciais, coordenação multilateral e resposta rápida a exceções.

Os resultados, do ponto de vista teórico, destacam a importância de estratégias que integram gestão de serviços, logística unificada e princípios ESG, aprofundando a compreensão de como práticas centradas no cliente podem criar uma vantagem competitiva sustentável em cadeias logísticas complexas. A integração entre Customer Care e Operações se destaca como um elemento crucial para o sucesso, sendo capaz de diminuir riscos percebidos, reduzir custos indiretos e fortalecer o valor relacional. Esses elementos são fundamentais para a retenção em mercados B2B, que se caracterizam por contratos de longa duração e alta especificidade de ativos.

Do ponto de vista gerencial, sugere-se:

Estabelecer procedimentos regulares de alinhamento entre Customer Care e Operações (briefings diários, definição de prioridades e protocolos de escalonamento);

Estabelecer marcos de comunicação para cada etapa da jornada do cliente, garantindo previsibilidade e clareza;

Implementar painéis de controle integrados com alertas de exceção, ETAs ajustadas e indicadores combinados de desempenho operacional e experiência (OTIF, tempo de ciclo, taxa de exceções, NPS B2B e CES);

Integrar objetivos ESG aos procedimentos de atendimento e logística, fortalecendo a conformidade com as regulamentações, minimizando impactos ambientais e incentivando práticas socialmente responsáveis.

Uma limitação notável é a natureza bibliográfica e exploratória do estudo, o que limita a capacidade de generalizar os resultados. Estudos futuros podem:

Realizar estudos de caso em operações portuárias específicas, relacionando as métricas de atendimento ao cliente com os índices de fidelização;

Analisar como soluções tecnológicas, como RPA, analytics e inteligência artificial, afetam a percepção do nível de serviço;

Analisar a conexão entre práticas ESG e competitividade no setor de transporte marítimo. Embora haja limitações, as evidências coletadas apoiam a ideia de que a integração entre Customer Care e Logística é um fator crucial para a melhoria contínua, resiliência operacional e retenção de clientes no transporte marítimo. Isso se torna um diferencial estratégico em um contexto de complexidade crescente e demanda por sustentabilidade.

6. Referências

ACCIARO, M. et al. Environmental sustainability in seaports: a framework for successful innovation. *Research in Transportation Business & Management*, v. 8, p. 1–10, 2014

ASCM – ASSOCIATION FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT. SCOR Digital Standard (SCOR DS). 2022–2025. Disponível em: <<https://www.ascm.org/corporate-solutions/standards-tools/scor-ds>>. Acesso em: 07 ago. 2025

BALLOU, R. H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2013. (Reimpressão da edição revista e atualizada de 2009). Disponível em: <<https://www.ebooks70.pt/livros/analise-de-conteudo-bardin>>. Acesso em: 03 ago. 2025

BICHOU, K.; GRAY, R. A logistics and supply chain management approach to port performance measurement. *Maritime Policy & Management*, v. 31, n. 1, p. 47–67, 2004

CHRISTOPHER, M. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes de valor. 5. ed. São Paulo: Cengage, 2016

DCSA – DIGITAL CONTAINER SHIPPING ASSOCIATION. 100% eBL by 2030 Initiative. 2023–2025. Disponível em: <<https://dcsa.org/get-involved/100-percent-ebl>>. Acesso em: 20 set. 2025

DCSA – DIGITAL CONTAINER SHIPPING ASSOCIATION. DCSA's member carriers commit to a fully standardised electronic bill of lading by 2030. Amsterdam, 15 fev. 2023. Disponível em: <<https://dcsa.org/newsroom/dcsas-member-carriers-commit-to-a-fully-standardised-electronic-bill-of-lading-by-2030>>. Acesso em: 09 set. 2025

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, v. 19, n. 2, p. 185–200, 2001

GRÖNROOS, C. Service management and marketing: customer management in service competition. 3. ed. Chichester: Wiley, 2007

HESKETT, J. L. et al. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 2, p. 164–170, 1994

IAPH – INTERNATIONAL ASSOCIATION OF PORTS AND HARBORS. World Ports Sustainability Program (WPSP). 2018–2025. Disponível em: <<https://sustainableworldports.org>>. Acesso em: 09 jul. 2025

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. Disponível em: <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=134>>. Acesso em: 30 set. 2025

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2016

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001

NOTTEBOOM, T.; WINKELMANS, W. Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge? *Maritime Policy & Management*, v. 28, n. 1, p. 71–89, 2001

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Retailing*, v. 64, n. 1, p. 12–40, 1988

PUIG, M.; PLA, A.; BASURKO, O. B. Tool for social sustainability assessment of ports. *Journal of Cleaner Production*, v. 142, p. 3860–3872, 2017

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Review of Maritime Transport 2024: Navigating maritime chokepoints. Geneva: UNCTAD, 2024. Disponível em: <<https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2024>>. Acesso em: 09 set. 2025

WORLD BANK; S&P GLOBAL MARKET INTELLIGENCE. The Container Port Performance Index 2020 to 2024: Trends and Lessons Learned. Washington, DC: World Bank, 2025. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/43744>>. Acesso em: 21 set. 2025