

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Juliana Pontini

**LOGÍSTICA REVERSA: UM ESTUDO DO PÓS-VENDA NO  
*E-COMMERCE* DA EMPRESA X**

Porto Alegre  
2011

Juliana Pontini

**LOGÍSTICA REVERSA: UM ESTUDO DO PÓS-VENDA NO  
*E-COMMERCE* DA EMPRESA X**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre  
2011

Juliana Pontini

**LOGÍSTICA REVERSA: UM ESTUDO DO PÓS-VENDA NO  
E-COMMERCE DA EMPRESA X**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul como requisito parcial  
para a obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_  
Prof.

\_\_\_\_\_  
Prof.

Porto Alegre  
2011

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Ana Maria Pontini e Pedro Julio Pontini, pelo afeto, pela educação, enfim, por todos os ensinamentos transmitidos para a construção dos meus valores e caráter.

Aos professores da Escola de Administração que, de diferentes formas, estiveram dispostos a responder minhas inquietações e superar obstáculos durante a faculdade e na viabilização do TCC.

À professora Raquel Janissek-Muniz, em especial, por orientar a condução do estudo de forma clara e efetiva.

À Empresa X, por abrir suas portas à pesquisa e pela receptividade durante a realização das entrevistas, possibilitando o desenvolvimento do trabalho.

À UFRGS, por oferecer o acesso gratuito ao ensino de qualidade.

A Deus, por todas as alegrias e conquistas.

Obrigada!

## RESUMO

A intensificação no volume de vendas *on-line* exige, por parte dos gestores, o planejamento dos processos e fluxos de logística (e-logística), incluindo a prestação de serviços de logística reversa de pós-venda. Este trata do gerenciamento e operação dos produtos com pouco ou nenhum uso, que retornam à cadeia de suprimentos por diversos motivos, impactando a experiência do cliente e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Não obstante, tal assunto é considerado, por grande parte das empresas, um problema a ser sustentado. Isso se deve, pois, muitas vezes, elas não estão estruturadas para reagir às instabilidades que esse fluxo abriga, abrangendo ampla heterogeneidade de produtos, de peças, de proporções, de quantidades e de localidades geográficas, resultando em altos custos. O presente trabalho se propõe a analisar, por um estudo de caso, o funcionamento dos processos de logística reversa de pós-venda utilizados no *e-commerce* de uma rede varejista. Eles foram identificados, descritos e, posteriormente, comparados a um quadro-protocolo composto por diversas variáveis, desenvolvido a partir da revisão na literatura, o que permitiu a avaliação e sugestão de melhorias de tais processos. Considerando-se as variáveis analisadas, a Empresa X percebe o gerenciamento das atividades reversas imprescindível. Verifica-se que alguns processos são efetuados apenas empiricamente, outros estão sendo estruturados, e o nível de relacionamento com as transportadoras ainda é um ponto a ser trabalhado.

**Palavras-chave:** logística reversa; pós-vendas; *e-commerce*; serviço ao cliente; canais de distribuição reversos; estratégia competitiva.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Análise de Conteúdo

AMCHAM – Câmara Americana de Comércio

ASLOG - Associação Brasileira de Logística

B2B – *business-to-business*

B2C – *business-to-consumer*

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CDR – Centro de Distribuição Reverso

CLM - *Council of Logistics Management*

CLRB – Conselho de Logística Reversa do Brasil

CSCMP - *Council of Supply Chain Management Professionals*

EDI - *Electronic Data Interchange*

ERP - *Extended Product Responsibility*

JIT – *Just-in-Time*

LR – Logística Reversa

PIB – Produto Interno Bruto

PNRS – Política Nacional de Resíduos Sólidos

PSL – prestador de serviço logístico

SI – Sistema de Informação

TI – Tecnologia da Informação

TQM – Gestão Total da Qualidade

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição dos custos logísticos no Brasil. ....	18
Figura 2 - Determinantes da rentabilidade a longo prazo. ....	21
Figura 3 - Canais de distribuição de pós-consumo. ....	29
Figura 4: Fluxos reversos de pós-venda. ....	30
Figura 5: Atividades primárias e de apoio. ....	38
Figura 6: Proposta de conexão de objetivos corporativos com as estratégias-chave organizacionais. ....	39
Figura 7: Organograma do <i>e-commerce</i> na Empresa X. ....	64
Figura 8: Organograma logístico na Empresa X. ....	66
Figura 9: Fluxograma do processo logístico reverso. ....	72
Figura 10: Fluxo logístico de pós-vendas da Empresa X. ....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre logística tradicional e reversa.....	24
Quadro 2: Principais motivos geradores de devoluções.....	32
Quadro 3 - Objetivo estratégico de políticas de retorno para produtos não consumidos. ....	37
Quadro 4 - Objetivos estratégicos para operar em canais reversos.....	37
Quadro 5: Comparação entre logística tradicional e logística do <i>e-commerce</i> . ....	44
Quadro 6: Dados demográficos dos entrevistados.....	56
Quadro 7: Protocolo de LR de pós-venda (dimensões x variáveis x questões). ....	59

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A LOGÍSTICA E A INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS .....	17
2.2 O PAPEL DA LOGÍSTICA NO SERVIÇO AO CLIENTE.....	20
2.3 A LOGÍSTICA REVERSA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO REVERSOS .....	23
2.3.1 Canais Reversos de Pós-Consumo.....	27
2.3.2 Canais Reversos de Pós-Venda.....	30
2.4 A ESTRUTURA DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA .....	32
2.5 A INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE SERVIÇO AO CLIENTE .....	36
2.6 O <i>E-COMMERCE</i> .....	41
2.7 A LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDAS COMO FERRAMENTA COMPETITIVA PARA O <i>E-COMMERCE</i> .....	45
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>50</b>
3.1 ESTUDO DE CASO.....	51
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E OBJETO DE ESTUDO.....	52
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	53
3.3.1 Técnica de Coleta de Dados .....	53
3.3.2 Técnica de Análise de Dados: Análise Léxica e Análise de Conteúdo .....	56
<b>4 ANÁLISE E RESULTADOS</b> .....	<b>62</b>
4.1 O <i>E-COMMERCE</i> DA EMPRESA X .....	62
4.2 CADEIA DE VALOR DA LR NA ORGANIZAÇÃO: POSICIONAMENTO DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..	65
4.3 PLANEJAMENTO DA REDE LOGÍSTICA REVERSA.....	70

4.4	POLÍTICA DE DEVOLUÇÃO DE PRODUTOS.....	75
4.5	VIABILIDADE DO SERVIÇO: TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS DE PÓS-VENDA .....	76
4.6	AS EMBALAGENS UTILIZADAS PARA O PROCESSO REVERSO .....	79
4.7	PADRONIZAÇÃO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS REVERSOS .....	80
4.8	UTILIZAÇÃO DE UM MODELO DE REVALORIZAÇÃO DE PRODUTOS .....	82
4.9	GERENCIAMENTO DAS DEVOLUÇÕES.....	86
4.10	AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS REVERSOS.....	87
4.11	CONTROLE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS GERADORES DE DEVOLUÇÕES.....	89
4.12	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O TRATAMENTO DE DADOS DE LOGÍSTICA REVERSA .....	90
4.13	CATEGORIZAÇÃO DOS RETORNOS.....	92
4.14	LEVANTAMENTO DE DADOS E FORMALIZAÇÃO DE HISTÓRICOS .....	93
4.15	DISPONIBILIDADE DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE .....	93
4.16	OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE LOGÍSTICA REVERSA NO PÓS-VENDA NO <i>E-COMMERCE</i> .....	96
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
5.1	LIMITAÇÕES.....	102
5.2	SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS.....	103
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
	<b>ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Pouco após o advento da Internet no Brasil, em meados da década de 90, um novo modelo de mercado veio a impulsionar, ainda mais, o movimento da economia nacional/mundial, bem como a acirrar a competitividade entre empresas: o mercado virtual ou o *e-commerce*. Desde então, o comércio eletrônico, tanto no sistema *business-to-business* (B2B) quanto no *business-to-consumer* (B2C), movimentou, ano a ano, quantias bilionárias, que se mostram em um ritmo ascendente.

No Brasil, o número de consumidores *on-line* aumenta continuamente, estipulado em 30 milhões para 2011 (*E-COMMERCE. ORG*, 2010). Em 2009, 5% do total de compras realizadas no varejo pertenceu ao setor *on-line*, o que demonstra um enorme potencial de expansão para o nicho (*E-BIT EMPRESA*, 2009). Em 2010, segundo o *e-bit*, as cifras do *e-commerce* no país ultrapassaram em 40% (14,8 bilhões) as de 2009 (10,6 bilhões) (*EXAME*, 2011). Dado desse cenário, a Empresa identificou a categoria que se destacou no mercado do varejo *e-commerce* em 2010: os eletrodomésticos, representando 17% do faturamento total (*E-BIT EMPRESA*, 2010). De fato, as intenções de compra virtual no setor eletroeletrônico do varejo como um todo mostram resultados cada vez mais otimistas em pesquisas (*E-COMMERCE NEWS*, 2010).

Devido a esse alto volume de transações que a compra e venda virtual proporcionam, o gerenciamento dos processos e fluxos de logística (e - logística) <sup>1</sup> torna-se fator fundamental de caráter estratégico para as organizações desse setor, no qual variáveis como tempo, flexibilidade, custo e confiabilidade são decisivas para a satisfação e fidelização dos clientes. Inclusos como parte da gama de critérios qualificadores de nível de serviço ao cliente estão a capacidade de atendimento, a logística e a estrutura adequada de pós-vendas. De acordo com Leite (2009), o mercado eletrônico tem traços semelhantes ao de vendas tipo catálogo, no qual o índice de devoluções é considerado substancial. Motivos variados são os que incorrem em retornos, seja por equívocos de processamento de

---

<sup>1</sup> e-logística: termo usado no comércio eletrônico. Definido como um componente essencial do *e-commerce*, compreendendo a totalidade da cadeia logística que pode ser composta de: Recepção e condicionamento de produtos; Estocagem; *Picking* (deslocamento de produtos para a preparação do pedido); Intervenção das transportadoras assumindo a entrega.

vendas, enganos e desistências por parte do cliente, seja por obsolescência ou problemas na qualidade do produto que, obrigatoriamente, direcionam as atividades logísticas no *e-commerce* para outro rumo importante a ser estudado: o tratamento do fluxo reverso dos bens de pós-venda. Tais bens são caracterizados por serem de pouco ou nenhum uso e devem ser geridos por intermédio do retorno à cadeia de suprimentos e direcionados para o mercado primário ou secundário. Embora se trate de um processo com maior nível de complexidade, como resultado, a logística reversa dos bens de pós-venda agrega valor de diversas formas ao consumidor, na experiência e no resultado do processo reverso e, conseqüentemente à organização, pelo retorno de ativos, qualificação na imagem organizacional, entre outros verificados no decorrer do trabalho.

### **1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Diante do cenário descrito, tão essencial quanto o planejamento dos canais diretos de logística estão também os chamados canais reversos de logística, dimensão adotada para este estudo, tendo por base a categorização identificada por Leite (2009) como "canais reversos de pós-consumo" e "canais reversos de pós-venda".

O canal reverso de pós-consumo se preocupa no tratamento do fluxo reverso de produtos que já tiveram sua fase de uso original esgotada, destinando-se, em grande parte, ao mercado de segunda mão ou ao desmanche. Já o canal pós-venda, foco desse trabalho, diz respeito ao planejamento e operação do retorno de produtos com pouco ou nenhum uso, que se pode recomercializar no mercado primário ou secundário, movimentando, conforme o setor, grandes quantias, recuperando valor à cadeia. Não obstante, tal assunto é considerado, por grande parte das empresas, um problema a ser sustentado. Isso se deve, pois, muitas vezes, elas ainda não estão estruturadas para reagir às instabilidades que esse fluxo abriga, abrangendo ampla heterogeneidade de produtos, de peças, de proporções, de quantidades e de localidades geográficas, resultando em altos custos.

Nesse enfoque, saber identificar as oportunidades que a logística reversa de pós-venda possa agregar passa, então, de fator limitador à diferencial competitivo/estratégico, fonte de lucro empresarial (COTTRILL, 2000). Isso se deve, justamente, pela possibilidade do oferecimento de um serviço que, por característica própria, traga valor perceptível aos olhos do cliente (KOTLER, 2000), gerando impactos organizacionais e sociais positivos. Corroborando com essa linha estratégica, Porter (2004, p. 39) afirma que “a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas <sup>2</sup> (...)”.

Tendo posta a necessidade de a empresa gerenciar estrategicamente a cadeia reversa de forma a agregar benefícios e que melhor satisfaçam seus clientes, surge, então, a seguinte questão: **como funcionam os processos de logística reversa de pós-venda adotados para o varejo no e-commerce?** Assim, procurou-se realizar, a partir de um estudo de caso no *e-commerce* da Empresa X, a descrição dos processos reversos de pós-venda desempenhados, bem como a análise de tais processos, tomando-se por referência o protocolo elaborado a partir da revisão dos conceitos trazidos pela literatura.

## 1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder à questão de pesquisa, delimitando o desenvolvimento do trabalho, são apresentados os seguintes objetivos:

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o funcionamento dos processos de logística reversa de pós-venda utilizados no *e-commerce* da rede varejista.

---

<sup>2</sup> Cinco forças de Porter: Rivalidade entre os concorrentes; Poder de Negociação dos clientes; Poder de Negociação dos fornecedores; Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes; Ameaça de produtos substitutos.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Identificar as principais variáveis relacionadas à logística reversa de pós-venda, a partir dos autores e conceitos trazidos pela literatura;
- B. Identificar e descrever os processos de logística reversa de pós-venda desempenhados na empresa foco;
- C. Comparar os processos com o protocolo desenvolvido a partir da revisão na literatura;
- D. Avaliar na empresa foco do estudo os processos de logística reversa de pós-venda desempenhados;
- E. Sugerir melhorias para os processos reversos da empresa foco do estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Por sua natureza, a possibilidade de competitividade apresenta um grande retorno quando se trata de operações de pós-venda no varejo (LEITE, 2009). Isso significa que grandes oportunidades e atributos diferenciados pelos clientes devem, assim, serem explorados, a fim de levar à luz do conhecimento organizacional.

Como apresentada, a escolha pela abordagem do setor varejista na aplicação do trabalho deve-se a sua constante ascendência em volume de vendas, no que diz respeito ao *e-commerce*. Essa realidade exige, por parte dos gestores, o conhecimento estratégico de mercado adequado para a tomada de decisão (inserido aqui a prestação de serviços de logística reversa de pós-venda), que impacta na experiência do cliente e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais, garantindo a capacidade competitiva.

Somando-se a isso, a pesquisadora exerce atividade na área de vendas, identificando-se também com a área pós-vendas, uma vez que a cultura adotada pela organização onde trabalha permite o contato e a integração com diversos setores. A partir dessa aproximação, houve a percepção do quão complexo e importante é o papel desempenhado pelos serviços de pós-venda (logística e processos) à manutenção das políticas de relacionamento com o cliente, iniciado no

momento da venda. Assim, a intenção de um estudo exploratório capaz de aprofundar os entendimentos da problemática, e o conhecimento organizacional que seus resultados possam agregar transformam-se em fatores motivacionais de pesquisa.

Por fim, o estudo acadêmico nessa área peculiar da logística (reversa de pós-vendas) ainda é insipiente, o que torna o desenvolvimento do trabalho relevante, na medida em que se propõe a apresentar um estudo de caso aplicado em uma rede varejista do *e-commerce*. Como resultado, trará possibilidades de melhoria dos processos *on-line* da rede analisada, assim como a apresentação de um modelo, com pontos a serem observados por outras empresas que busquem uma estrutura de atuação.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho estrutura-se nas seguintes partes principais: introdução, revisão teórica, procedimentos metodológicos, análise e resultados e, por fim, as considerações finais.

O capítulo um se ocupa da definição da problemática e tema de pesquisa, bem como da apresentação dos objetivos geral e específicos que norteiam o desenvolvimento do trabalho. Também são descritas a justificativa, metodologia e estrutura do trabalho de conclusão.

O capítulo dois trata do embasamento teórico utilizado no trabalho, além da caracterização da empresa estudada. São apresentados os principais conceitos e entendimentos importantes para o desenvolvimento do quadro modelo de construção da entrevista e para a análise do estudo de caso na estrutura organizacional em questão.

O capítulo três descreve a metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, juntamente com a apresentação da empresa foco e dos procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo quatro mostra a análise e resultados da pesquisa com a descrição da empresa, desenvolvimento do tema foco de estudo, bem como dos resultados das análises das entrevistas, conforme modelo metodológico.

No capítulo cinco são feitas as discussões finais, com um breve resumo, principais resultados e contribuições. São, assim, também acrescentadas sugestões de melhoria para a logística reversa de pós-venda na empresa estudada, a fim de incrementar seus resultados diferenciadores para o *e-commerce*.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica cuida da apresentação de elementos relevantes e do parecer de teorias já formuladas em publicações, livros, artigos, revistas e outras mídias sobre o tema central em pesquisa. A partir de tais subsídios, há a construção de um embasamento sólido capaz de viabilizar o desenvolvimento do presente trabalho.

Assim, são aqui apresentados os três campos principais que permeiam o tema: logística, logística reversa (pós-consumo e pós-vendas como foco) e *e-commerce* no varejo. Também são incluídos seus desdobramentos em termos de serviço ao cliente, cadeia de suprimentos e como ferramenta diferenciadora para o contemporâneo comércio virtual.

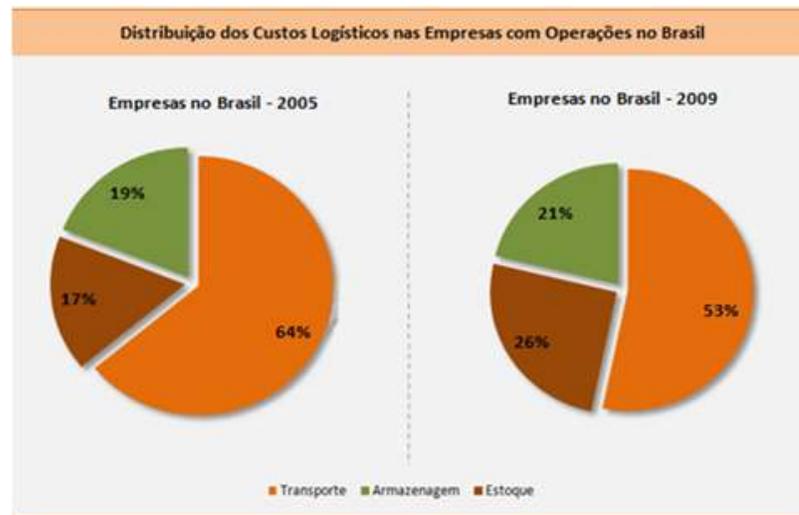
### 2.1 A LOGÍSTICA E A INTEGRAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

No mercado globalizado, a logística desempenha, de forma decisiva, papel de destaque organizacional. Esse cenário não se aplica apenas a empresas que mantêm a logística como *core business*, mas também àquelas que a posicionam como atividade-meio no negócio, podendo ser alocada como ferramenta diferenciadora competitiva (PIRES, 2009).

A configuração de uma rede logística envolve decisões estratégicas que terão impacto de longo prazo para os resultados financeiros organizacionais. Dentre as principais decisões, podem-se citar a determinação do número, da localização e do tamanho dos depósitos, bem como a alocação de espaços conforme o tipo de produto. Um dos objetivos desse planejamento é obter eficiência com a redução de custos como os de manutenção, de operação e de transportes (LEVI, 2003). Pesquisas mostram que, nos Estados Unidos, os custos logísticos representam por volta de 8,7% do PIB americano. Já no Brasil, os custos logísticos, atualmente, correspondem por volta de 11,6% do PIB, constatando leve ascendência em comparação com 2006, que representava 11,5% (ILOS, 2010). Segundo o levantamento de representatividade dos custos logísticos no Brasil, realizado pelo

Instituto de Logística e *Supply Chain*, em 2009, grande parte do investimento pertence à área de transportes (53%), seguidos pela estocagem (26%) e armazenagem (21%).

**Figura 1 - Distribuição dos custos logísticos no Brasil.**



FONTE: Pesquisa Instituto ILOS 2009.

Além disso, decisões relativas ao atendimento às expectativas dos clientes, à maior competitividade trazida pela emergência de economias, aliadas à necessidade de ultrapassar barreiras geográficas e de integração internas e externas às empresas impõem novas pressões e papéis para a logística inserida na cadeia de suprimentos (DORNIER, 2000). A logística empresarial é a função responsável por todas as movimentações ao longo dessa cadeia (BALLOU, CLOSS, BOWERSOX, 2001) e, no Brasil, tem-se tornado cada vez mais expressiva no nível de serviço ao consumidor interno e externo, pela padronização de qualidade para mercados globalizados (LEITE, 2009; GOMES & RIBEIRO, 2004).

O *Council of Logistics Management* (CLM), atual *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP), criado em 1962, com o intuito de incentivar pesquisas e a troca de experiências na área, define o conceito atual de logística, que

traz em si uma noção global e complexa do que vem a ser caracterizado como um processo. A partir disso, a Associação Brasileira de Logística (ASLOG) traduz esse conceito:

Logística é uma parte da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla com eficácia o fluxo e a armazenagem dos bens, dos serviços e das informações entre o ponto da origem e o ponto de consumo destes itens, a fim de satisfazer todas as exigências dos consumidores em geral.

Tal perspectiva dimensiona a logística como inserida desde o processamento das matérias-primas até o momento do descarte, bem como a classifica como parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*), (BALLOU, 2008 e PIRES, 2009).

Diversos são os autores que caracterizam e definem a gestão da cadeia de suprimentos. Conforme Christopher (2008, p. 4) o SCM “é a gestão das relações a montante e a jusante com fornecedores e clientes para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo”. Para Levi *et al.* (2003), a intenção do SCM e a de prover a abordagem capaz de integrar o elo logístico de forma a garantir um produto ou serviço no local e tempo adequados, equilibrando o fator de minimização de custos ao nível de serviço desejado. Pires (2009, p.30), por fim, traz o conceito de “rede de companhias” que se responsabilizam pelas fases negociais e produtivas até o nível do cliente final. Dessa forma, o gerenciamento da cadeia de suprimentos auxilia a organização no relacionamento e com a formação de alianças estratégicas com fornecedores e distribuidores, ampliando a capacidade competitiva sustentável, por intermédio da redução de custos, da maior efetividade dos processos e do uso dos recursos disponíveis (KOTLER, 2000; BALLOU, 2008; PIRES, 2009).

O *trade-off* de nível de serviço ao cliente e a minimização de custos é outra importante constatação que deve ser equilibrada e não se pode olvidar no processo decisório da rede logística. Os custos indiretos da cadeia organizacional, derivados do processo de globalização, da expansão tecnológica e da terceirização das atividades, sofreram aumento significativo a partir da década de 40 (NOVAES, 2002). O autor ainda afirma que a logística apresenta um duplo papel, no sentido de,

concomitantemente, gerenciar as atividades organizacionais, oferecendo um bom nível de serviço ao cliente e otimizar os recursos dessas atividades, de forma a garantir o menor custo possível.

Contudo, no mercado logístico, o critério preço tem sido caracterizado como um qualificador, ao passo que o critério nível de serviço atua como diferenciador. Dessa forma, o atendimento segmentado dos canais logísticos por cliente auxilia no levantamento de necessidades e níveis de serviços específicos, conforme o público em questão (LIMA, 1998).

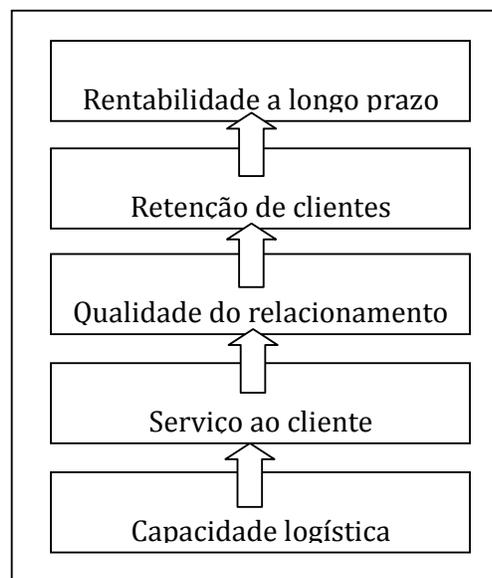
## **2.2 O PAPEL DA LOGÍSTICA NO SERVIÇO AO CLIENTE**

Todos os conceitos trazidos abordam o cliente-consumidor como centro motivador da administração logística. Assim, há a premissa de estruturação da cadeia de suprimentos tomando-se como ponto de partida as necessidades e desejos de um público-alvo. A esse planejamento, dá-se o nome de logística de mercado, que age em um processo retroativo na elaboração da cadeia de suprimentos: do consumidor para o sistema logístico (KOTLER, 2000). Nessa linha, Porter (1999) destaca a importância do levantamento das informações relativas aos desejos e necessidades dos clientes nos mercados-alvos, bem como dos recursos disponíveis, de forma a viabilizar o planejamento, alocação e execução dos projetos pela cadeia. A avaliação desses requisitos permite, conseqüentemente, o desenvolvimento de um sistema de SCM mais apropriado à demanda, capaz de trazer resultados financeiros e de níveis de serviço mais lucrativos (KOTLER, 2000).

A abordagem da lógica de mercado é resultado da interligação de economias e do acesso à informação global, os quais acirraram a concorrência e também trouxeram maior capacidade de discernimento e exigência do consumidor. Movimentos como o de qualidade total (TQM) e o *just-in-time* (JIT) trabalham com o uso de sistemas integrados, bem como com o conceito de SCM, os quais aumentam a velocidade de resposta ao cliente. Os fluxos logísticos executam papel fundamental na atividade, apoiando o serviço ao cliente e entregando valor (BOWERSOX, 2006; BALLOU, 2008; CHRISTOPHER, 2008 e LEITE, 2009).

O conceito de serviço ao cliente compreende todos os elos de ligação entre o fornecedor e o comprador, tangíveis e intangíveis, capazes de fortalecer o grau de relacionamento entre as partes e estendê-la em regime de longo prazo, objetivando a rentabilidade na atividade (CHRISTOPHER, 2001, p. 56). O autor coloca que a logística tem plenas condições de oferecer um nível de diferenciação por intermédio de serviços, influenciando diretamente na qualidade percebida pelo cliente. O modelo abaixo (Figura 2) expõe a lógica entre serviço, relacionamento e retenção.

**Figura 2 - Determinantes da rentabilidade a longo prazo.**



FONTE: Christopher, 2001, p.57.

Ao realizar a compra, há o interesse, por parte do adquirente, em fazer com que a vida útil do produto se prolongue o máximo possível, evitando novos investimentos no mesmo item. Tal entendimento vai ao encontro do conceito entendido como valor para o cliente. Kotler (2000, p. 56) descreve como “valor entregue ao cliente” a diferença entre as expectativas que ele guarda ao adquirir o produto ou serviço e os custos totais incorridos no processo, que vai desde a avaliação e obtenção, até o momento do descarte. A tarefa do marketing, introduzida nesse conceito, é, então, a de utilizar ferramentas e ações para aumentar o valor do produto para o cliente, podendo ser realizada com o apoio da logística, que é capaz

de impactar tanto a expectativa do cliente quanto o custo do processo (CHRISTOPHER, 2001, p. 73 e 74).

Todavia, para que esse trabalho seja efetivo, deve-se ter claro o que o cliente percebe como serviço e quais são os pontos desse serviço valorizados, de forma a trabalhar com propósitos que, de fato, sejam relevantes e tragam os resultados propostos. A medição do desempenho do serviço logístico pode ser avaliada a partir de três fatores básicos (BOWERSOX *et al*, 2006):

- **Disponibilidade:** capacidade de atendimento às necessidades de materiais e produtos ao cliente, ou seja, ter o estoque capaz de suprir à demanda de maneira consistente. Contudo, aumentar os estoques pode significar aumento de investimentos e custos;
- **Desempenho operacional:** capacidade de atender ao tempo considerado satisfatório pelo cliente. Esse tempo é contado desde o recebimento do pedido até a entrega dele. O bom desempenho operacional envolve a consistência de entrega, ou seja, a padronização e regularidade das entregas aliado ao esforço de redução dos prazos de entrega. Aqui também se pode incluir a capacidade de flexibilidade do atendimento de pedidos fora do programado ou em quantidades ou localidades inesperadas, bem como as próprias falhas do serviço;
- **Confiabilidade de serviço:** avalia a qualidade da logística, em termos de avaliação da disponibilidade e do desempenho operacional. A organização deve ter noção definida da sua capacidade de manter os serviços e prazos aos quais se compromete, a fim de não surpreender negativamente o cliente com promessas longe de serem efetivadas. A avaliação e classificação da carteira de clientes auxilia a manter o nível de serviço próprio a que cada cliente necessita e a ordem de importância conforme o lucro organizacional, correspondendo corretamente às potencialidades exigidas.

Por fim, segundo Ballou (2008), a atividade logística apresenta caráter agregador de valor, uma vez que um produto ou serviço de qualidade, se não disponibilizado ao consumidor no momento e local/aceso adequados, passa a ser imperceptível e questionável aos olhos do cliente. O mesmo autor também menciona o serviço ao cliente no campo logístico como “resultado de todas as atividades logísticas ou dos processos da cadeia de suprimentos” (2006, p. 93). Visto isso, o posicionamento e o planejamento dos canais de estrutura logística direta e reversa a serem adotados impactam diretamente na satisfação e no processo de fidelização.

### **2.3 A LOGÍSTICA REVERSA E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO REVERSOS**

Tradicionalmente, a logística se foca nas atividades de gerenciamento e operações dos canais de distribuição diretos de produtos e serviços, com origem no fabricante ou distribuidor e destino no cliente final em questão na cadeia (DORNIER, 2000; LEITE, 2009). Com o desenvolvimento dos mercados, uma nova percepção do fluxo logístico inserido na cadeia de suprimentos teve surgimento: a análise e gerenciamento do fluxo reverso.

Esse fenômeno foi motivado por questões empresariais de competitividade/econômicas, de imagem corporativa e de origem em outros atores sociais, no que tange à nova percepção de exigência e de conscientização do cliente. No âmbito legal, legislações mais severas de caráter ambiental e do direito do consumidor agem na intenção de assegurar que tais garantias sejam efetivadas (KUMAR E TAN, 2003; LEITE, 2009). A tais fatores, Rogers & Tibben-Lembke (1999) e Mueller (2005) acrescentam vantagens como a diferenciação por serviço, a proteção de margem de lucro, a recaptura de valor e a recuperação de ativos.

O quadro abaixo expõe as principais diferenças entre a logística tradicional e a reversa:

Quadro 1 - Diferenças entre logística tradicional e reversa.

<b>Logística direta</b>	<b>Logística reversa</b>
Previsão relativamente direta	Previsão mais difícil
De um para vários pontos de distribuição	Muitos para um ponto de distribuição
Qualidade do produto uniforme	Qualidade do produto não uniforme
Embalagem do produto uniforme	Embalagem do produto geralmente danificada
Destinação/rota clara	Destinação/rota não é clara
Opções de descarte claros	Descarte não é claro
Preço relativamente uniforme	Preço depende de vários fatores
Importância da velocidade reconhecida	A velocidade, geralmente, não é considerada uma prioridade
Custos de distribuição direta facilmente visíveis	Custos reversos são menos visíveis diretamente
Gerenciamento de inventário consistente	Gerenciamento de inventário não consistente
Ciclo de vida do produto gerenciável	Questões referentes ao ciclo de vida do produto são mais complexas
Negociação direta entre as partes envolvidas	Negociações complicadas por diversos fatores
Métodos de marketing bem conhecidos	Marketing complicado por diversos fatores
Visibilidade do processo mais transparente	Visibilidade do processo menos transparente

FONTE: Reverse Logistics Council (2007), *apud* Miguez (2010, p.6)

Sob a ótica generalista, a logística reversa trata do fluxo oposto de produtos na cadeia de suprimentos: é o processo inverso ao da logística. O conceito científico de logística reversa é relativamente novo e, por isso, vem sofrendo alterações no decorrer do tempo, não abrangendo significado universal. Assim, o surgimento dos estudos na área data das décadas de 70 e 80, momento no qual era atribuído como prioridade a esse campo o processo de retorno de produtos para a reciclagem (KOPICKI *et. al*, 1993, *apud* COSTA E LUCIAN, 2008). A ótica da logística reversa, até o final dos anos 80, acompanhou o significado puramente oneroso atribuído também à logística tradicional, sem caráter agregador de valor da cadeia de suprimentos (GARDNER, 2001). Já a partir da década de 90, o escopo da logística reversa sofreu ampliação, graças aos fenômenos da globalização, do

desenvolvimento tecnológico e de seus consequentes ambientais (GARDNER, 2001; LEITE, 2009). Nesse contexto, Stock (1998, p. 20) define:

Logística reversa: em uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura.

Em uma visão de fluxo físico, Dowlatshahi (2000) considera a logística reversa como um processo de retorno dos produtos devolvidos para fins de reciclagem, remanufatura ou para o próprio descarte, estratégia qualificada pelo autor como rentável e de iniciativa sustentável. Anos após, o *Reverse Logistics Executive Council* (2004) acrescenta a capacidade de agregar valor ao significado de logística reversa:

É processo do planejamento, implementação e controle da eficiência e custo do fluxo de matérias-primas, estoques em processo, produtos acabados e as informações correlacionadas do ponto do consumo ao ponto de origem com o propósito de recapturar valor ou para uma disposição apropriada (*apud* LACERDA, 2005, p.2).

No país, o Conselho de Logística Reversa do Brasil (CLRB) caracteriza a atividade desse campo:

A Logística Reversa planeja, opera e controla o fluxo físico e de informações, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo. Isso é feito por meio de Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, de prestação de serviços, de imagem corporativa.

Esse último conceito dado pelo CLRB traz o termo “canal de distribuição reverso”, considerando-o como ferramenta de viabilidade e de execução do fluxo de retorno dos produtos para recapturação de valor ou de embalagens, auxiliando o descarte ambiental adequado. Nesse sentido, o nível de integração e a estrutura utilizada para gerir práticas avançadas de logística reversa (que, muitas vezes, faz uso do próprio canal direito de distribuição) são decisões irrefutavelmente estratégicas (LACERDA, 2002). Muito embora alguns canais de distribuição reversos não sejam novidade para o mercado, como é o caso da indústria de metais e da de

garrafas de plástico, a questão é que a formalização de dados e de pesquisas na área é escassa. Soma-se a isso o fato de muitos setores ainda perceberem as atividades reversas como verdadeiros empecilhos de complexa administração e mensuração (LEITE, 2009).

O presente trabalho é desenvolvido a partir da categorização de logística reversa de Leite (2009, p. 17), subdividida em canais reversos de pós-consumo e de pós-venda. Segundo o autor, entende-se por logística reversa:

(..) a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Diante desse cenário, Lacerda (2002) aponta os fatores críticos responsáveis pela eficiência do processo de logística reversa:

- **Bons controles de entrada:** manter o gerenciamento correto da identificação dos produtos que entram no ciclo reverso, a fim de dar-lhes o destino apropriado na cadeia pela seleção efetiva;
- **Processos padronizados e mapeados:** transformar a logística reversa de processo esporádico em prática consolidada (processo regular), de maneira a obter resultados confiáveis, que permitam melhorias;
- **Tempo de ciclo reduzidos:** uma vez que o tempo gasto com o produto parado é sinônimo de prejuízo, a agilidade no ciclo de identificação do destino adequado e na ação em si é imprescindível para geração de caixa;
- **Sistemas de informação (SI):** a presença de sistemas capazes de medir e inferir desempenhos da cadeia, como o código de barras e o *Electronic Data Interchange* (EDI), resulta em maior capacidade de negociação. Contudo, a presença de tais sistemas no mercado é escassa para elaborar ou adquirir

a ferramenta. Um *software* que atenda à área exige boa personalização, e esse tema não costuma ser tratado como um dos campos de prioridade para a tecnologia da informação (TI) (CALDWELL, 1999);

- **Rede logística planejada:** refere-se à presença de instalações adequadas, que sustentem o fluxo reverso de entrada e saída dos materiais, assim como a rede de transportes que trabalhe eficientemente. Aqui cabe o planejamento de localização e a forma que ela será adotada (centralizada ou descentralizada);
- **Relações colaborativas entre clientes e fornecedores:** como explanado, o sucesso da atividade logística reversa exige esforço integrado do canal reverso. Nessa parceria, o nível de confiança e a atribuição especificada de responsabilidades entre as partes devem ser inquestionáveis, a fim de evitar conflitos e interpretações que levem ao atraso de devoluções e demais ações na cadeia.

Os fluxos reversos na logística exigem estruturas adequadas em termos de armazenamento, localização do processo e transporte, de forma a facilitar e otimizar o controle dos materiais que retornam à cadeia, bem como maximizar os ganhos com os produtos recolhidos (FLEISCHMANN, 2001). Chaves *et. al* (2009) acrescentam que o gerenciamento da cadeia reversa pode sofrer sérios problemas de ineficiência quando não há confiança e laços de relacionamento entre os participantes. Desse modo, a dificuldade em controlar o retorno nos bens resulta em transtornos comerciais que podem impactar, inclusive, o consumidor final.

### 2.3.1 CANAIS REVERSOS DE PÓS-CONSUMO

Os bens de pós-consumo são aqueles produtos e materiais descartados, que já tiveram sua finalidade de uso original esgotada e retornam à cadeia reversa que os dará um destino adequado (LEITE, 2009). A redução do ciclo de vida dos produtos, resultado do contínuo avanço tecnológico, e trabalhos em marketing,

aliado à intensificação do consumismo, estão intimamente relacionados ao aumento dos índices de descarte (MUELLER, 2005).

O cenário dessa parte da logística reversa está também interligado a movimentos de caráter ambiental, social e legal que, em coexistência, caracterizam o desenvolvimento sustentável (BANSAL, 2005, *apud* FIGUEIRÓ, 2010). Esse conceito traz em si a ideia de equilibrar o suprimento das necessidades e desejos do presente sem comprometer os recursos para o uso das gerações no futuro. Um dos princípios de proteção ao ambiente é a filosofia da Responsabilidade Estendida do Produto (ERP – *Extended Product Resposability*), que traz a intenção de, como o nome diz, responsabilizar os elos da cadeia de produção pelos processos e destinação dos resíduos gerados durante e após o processo produtivo (LEITE, 2009).

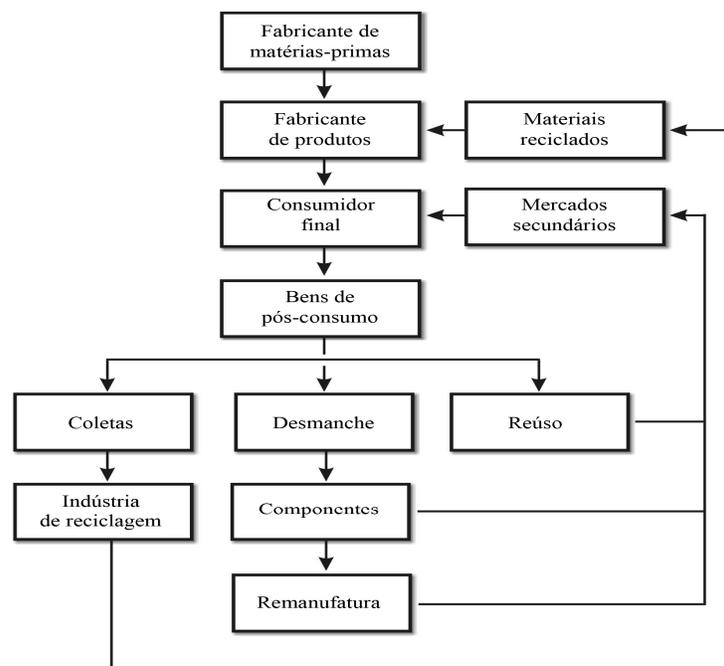
Assim, em 2010, no país, foi sancionada a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que trouxe a responsabilidade legal compartilhada pelo tratamento, acondicionamento e destinação do lixo aos produtores industriais e fabricantes, bem como aos consumidores e entes governamentais, somando-se a outras leis e resoluções em vigor há maior tempo (Lei de Crimes Ambientais – nº 9.605, Resolução RDC, da ANVISA nº. 306/04, de resíduos hospitalares, Resolução nº. 257 do CONAMA, de descarte apropriado de pilhas e baterias). A PNRS classifica também a logística reversa como ferramenta estratégica no fluxo e em ações sustentáveis para os resíduos sólidos (MIGUEZ, 2010). Dentre os primeiros grupos a serem abordados nas ações do plano estão o de embalagens em geral e os eletroeletrônicos (PATELLA, 2011). A meta para 2014 é que todos os resíduos do grupo em foco já tenham um planejamento e prática de destinação adequada.

Porter (1999) diz que as normas ambientais podem estimular as organizações a criarem inovações capazes de reduzir os custos e criar valor. A ISO (*International Organization for Standardization*) 14000, certificação internacional voltada à gestão ambiental, é um exemplo de incentivo para as organizações que buscam o alinhamento das suas estratégias com o quesito sustentabilidade. Devido a essas pressões, as práticas ambientais foram, assim, incorporadas ao processo de gestão da cadeia de suprimentos tradicional, dando, então, origem ao termo Gestão

Sustentável da Cadeia de Suprimentos (*Green Supply Chain Management*), (BARBIERI E DIAS, 2002).

Leite (2009) acrescenta ao campo do pós-consumo três subsistemas reversos: o de reuso, no qual, após avaliação, o bem volta para a cadeia com o mesmo uso original, mas na condição de bem usado; o de remanufatura, no qual às partes em bom estado do produto são acrescentadas aquelas faltantes ou defeituosas, tornando-se um bem com as mesmas funções originais e, por fim, o de reciclagem, no qual as partes do produto original descartadas são selecionadas e utilizadas como matéria-prima para fabricação de novos produtos.

**Figura 3 - Canais de distribuição de pós-consumo.**



FONTE: Adaptado de Leite (1998, p.24)

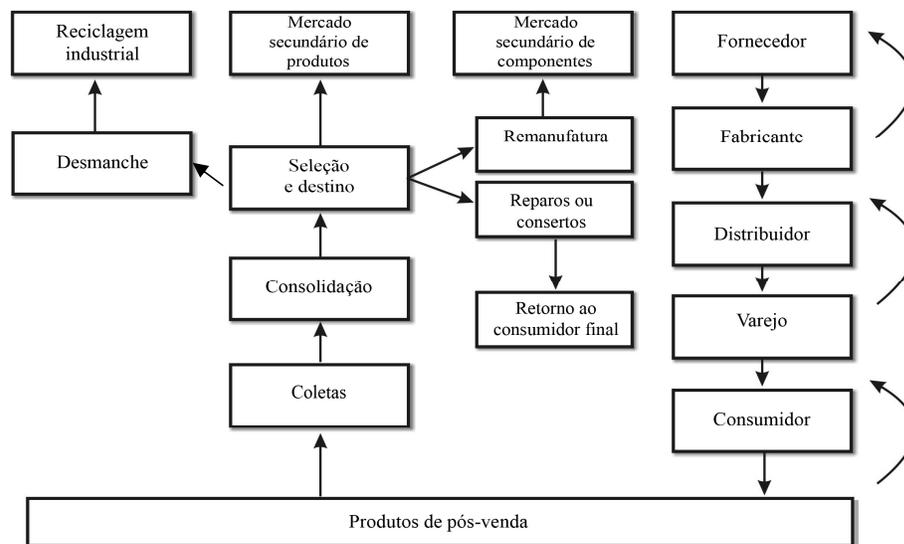
Por fim, vale destacar que a logística reversa de pós-consumo, dita por Barbieri e Dias (2002) “logística reversa sustentável”, também resulta em benefícios econômicos, como a geração de lucro, e é qualificada como um negócio inteligente

(CALDWELL, 1999), já que o crescimento econômico de longo prazo depende de atitudes sustentáveis. Tachizawa (2002, p.24) acrescenta que as práticas sociais e sustentáveis subsidiam as organizações a manterem-se competitivas no mercado, seja qual for o setor. Tais benefícios se fazem por intermédio do reaproveitamento ou revenda dos componentes retornados no mercado secundário, economia de insumos, geração de empregos pela atividade, reconhecimento da imagem corporativa pela credibilidade atribuída pela sociedade, entre outros (LEITE, 2009; MIGUEZ, 2010).

### 2.3.2 CANAIS REVERSOS DE PÓS-VENDA

Os canais reversos de pós-venda, foco desse trabalho, abrigam os fluxos estratégicos e operacionais dos bens de pós-venda. Esses, por sua vez, tratam-se dos bens com pouco ou nenhum uso que, após triagem, retornam pelos elos diretos da cadeia de suprimentos ou, dependendo do nível de dano, são direcionados aos canais de pós-consumo (LEITE, 2009). O objetivo desse sistema é o de agregar valor ao produto de pós-venda retornado na cadeia por diversos motivos (Quadro 2).

**Figura 4: Fluxos reversos de pós-venda.**



FONTE: Adaptado de Leite (2009, p.190)

Conforme já citado no movimento reverso de pós-consumo, a redução do ciclo de vida dos produtos também influi no movimento reverso de pós-vendas. Isso se deve, pois, em coexistência com o fator de respeito à preservação ambiental pelo destino apropriado dos produtos, o grau de obsolescência das mercadorias está inversamente relacionado à capacidade de retorno desse produto para recomercialização no mercado, principalmente em nichos nos quais a atualização tecnológica é condição de existência (CARDOSO *et al.*, 2007; LEITE, 2009). Embora a PNRS, abordada anteriormente, seja direcionada de forma específica ao campo do pós-consumo, ela também se relaciona ao campo de pós-venda. Isso se deve à necessidade de manutenção de tais produtos, dos resíduos resultantes da assistência técnica ou mesmo do tratamento das embalagens utilizadas nos produtos de pós-venda (LEITE, 2011). Dessa forma, os excedentes de pós-venda devem ser administrados, a fim de equacionar o fluxo dos bens por intermédio de um relatório de ciclo de vida dos produtos, capaz de minimizar os custos com o fluxo reverso (HORNGREEN *et al.* 2000) .

A Figura 4, acima, retirada do livro de Leite (2009) traduz, de forma simplificada, o ciclo dos bens reversos de pós-venda. Do lado direito, é apresentado o fluxo direto comum de bens pela cadeia, iniciando-se no fornecedor de matéria-prima, passando pelo atacadista, varejista e, por fim, com chegada ao consumidor final. As setas de sentido oposto se referem ao retorno dos produtos pós-venda, que fazem o uso dos próprios elos da cadeia direta de distribuição. Já no lado esquerdo, estão dispostas as fases pelas quais os produtos - já em estado de pós-vendas - são submetidos até que sejam redirecionados aos seus respectivos destinos. Assim, o produto pode ser considerado irrecuperável e direcionado ao desmanche, tendo o mesmo destino dos bens de pós-consumo: a reciclagem. Pode ser redirecionado diretamente ou via remanufaturamento ao mercado secundário ou, mesmo, retornando ao consumidor final (mercado primário), após sofrer algum reparo ou conserto se necessário.

**Quadro 2: Principais motivos geradores de devoluções.**

Motivo	Percentual
Insatisfação do cliente	32,16
Produto defeituoso	26,05
Pedido incorreto	10,44
Produto na garantia	8,27
Produto danificado	7,10
Produto não vendido	1,35
Produto para recondicionar	0,80
Produto para reciclar	0,67
Renovação de produto	0,64
Outros	8,50

FONTE: Daugherty *et al.* (2001, p. 113, *apud* GIACOBO *et al.* p. 10)

Kotler (2000) ressalta fatores que vão além da questão de distribuição física dos produtos como preocupações das organizações inseridas no contexto de pós-vendas. Dentre eles são citados os serviços de suporte ou de assistência de produtos com o tempo de reparo ou resultados aquém do desejado que, somadas às dificuldades locais de distribuição, enfraquecem a imagem organizacional. Figueiredo (2002) acrescenta que a grande maioria das publicações em logística se atem ao processo de entrega de produtos novos e no gerenciamento do relacionamento até a entrega deste ao consumidor. Nas empresas, atividades como manutenção e disposição de peças de reposição, controle de resposta a pedido de reparo ou devoluções ocupam papel secundário na prestação de serviço. Dessa forma, a incapacidade de gerenciar problemas típicos do pós-venda (inflexibilidade operacional) pode ser responsável pela perda de clientes. Tal gerenciamento do retorno dos produtos implica no levantamento de dados e na formalização de históricos que permitam inferir os prováveis motivos de retorno, bem como no investimento em ações para minimizar os acontecimentos (ROGERS & TIBBEN-LEMBKE, 1998; KIM, 2001).

## 2.4 A ESTRUTURA DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA

Inserida no contexto, o papel da logística após a venda é o de prover condições para que a compra ultrapasse a condição inicial de transação para um

grau de relacionamento que assegurará a conveniência para futuras compras, graças à eficiência e à redução de custos (TAMILIA, 2000, p. 9). Esse raciocínio parte da afirmativa já consolidada de que manter clientes é mais econômico do que a conquistar novos. O desenvolvimento de um canal de logística reversa proporciona a flexibilidade e a facilidade no gerenciamento da devolução de mercadorias, prática que agrega benefícios de caráter financeiro, legal e ecológico. Programas de logística reversa bem estruturados podem ser fatores-chaves auxiliares na construção e manutenção de prestígio de marcas, bem como na diferenciação no nicho de atuação, garantindo retornos consideráveis (DAUGHERTY, *et al.*, 2002). As ações de pós-vendas devem, assim, passar a serem visualizadas como oportunidades estratégicas de negócios que extrapolem as barreiras do suporte técnico e incorram na fidelização de clientes (FIGUEIREDO, 2002). O objetivo econômico da logística reversa de pós-venda, conforme Leite (2009) é a recaptura do valor financeiro do bem retornado. Esse retorno pode acontecer pela nova venda no mercado primário, geralmente em remanejamentos de estoque, casos em que o produto conserva sua característica inicial e pode ser vendida a preços semelhantes ao original. Outra possibilidade é a revenda em mercados secundários. Rogers & Tibben-Lembke (1999, p.89, tradução da pesquisadora) definem o mercado secundário como o grupo de liquidatários, atacadistas, exportadores, corretores e varejistas que vende a mercadoria em estado usado ou novo, a qual não pode ser dirigida ao mercado primário, seja por questões de valorização, qualidade, etc.

A estrutura envolvida no recolhimento de produtos movimenta grande parte das funções organizacionais, com atenção ao setor de logística, responsável também pela execução do canal reverso. Abaixo são apresentadas algumas das categorias de fluxos reversos dos bens pós-venda, conforme Leite (2009):

- **Comerciais no varejo e na Internet:** os retornos dessa categoria são separados em dois subconjuntos (contratual e não contratual). Os contratuais dizem respeito a todos os acordos nos quais há o prévio ajuste entre as partes para que ocorra a devolução dos produtos. Como exemplos têm-se o retorno de mercadorias em consignação, o de embalagens retornáveis – produzidas no intuito de auxiliar a

diminuição da poluição ambiental e contaminação pelo descarte –, o de excesso de estoque nos canais, ponta de estoques, entre outros. Já no subconjunto dos não-contratuais têm-se as devoluções por venda direta ao consumidor, cujo direito é regulamento em legislações; as devoluções feitas pelo cliente que detecta algum tipo de defeito do produto ou por erros de expedição, entre outros, no qual, em grande parte, a devolução é realizada no ato do recebimento, fazendo o uso do mesmo da mesmo veículo de entrega.

- **Garantia e qualidade:** produtos devolvidos por problemas na qualidade, técnicos ou avarias do produto ou embalagem, que precisam ser reparados ou substituídos, no último caso, quando a validade dele fica atingida. Tem-se o exemplo do *recall* – causado por problemas observados após a venda, um dos motivos que desencadeia a devolução por questões legais e de segurança. Ballou (2006) cita três momentos nos quais a logística é atuante do processo de *recall*: no gerenciamento da força tarefa; na localização dos produtos que estejam danificados e na projeção desse canal reverso. O destino de tais produtos defeituosos, danificados ou fora da validade pode ser a remanufatura (reaproveitamento), reciclagem, e, em último caso, disposição final, quando não há mais forma para reutilização do produto.

- **Devoluções por substituição de componentes:** produtos que têm seus itens substituídos por manutenção ou conserto ao longo de sua vida útil. O destino poderá ser a remanufatura para o mercado primário (original) ou secundário, assim como, em último caso, a reciclagem, entre outros.

Em pesquisa realizada por Leite, Brito e Silva (2008) a respeito dos hábitos empresariais brasileiros em logística reversa constatou-se que, embora haja um maior entendimento e avanços importantes na conscientização da logística reversa, os respondentes acusam níveis de retorno e quantidades consideráveis, em até cerca de 10% para 70% da amostra. Foi levantado que um dos motivos principais para o retorno dos produtos é influenciado por problemas de qualidade de produto ou serviço, ou seja, variáveis que podem ser controladas pelas empresas. Enquanto no fluxo direto da cadeia de suprimentos os produtos são enviados, comumente, em grandes quantidades para um local distinto em um momento distinto, o retorno

desses produtos pode ocorrer em quantidades imprevisíveis e em momentos distintos. Contudo, os dados extraídos a partir dos produtos que chegam ao ponto de origem podem ser transformados em informações e tratados como ferramenta de melhoria de processos, evitando que erros se repitam (WARREN SUMMER, *apud* LAFOND, 2007). Figueiredo (2002) descreve os desafios para a logística de pós-venda, alguns a serem destacados:

- **Dificuldade de previsão:** o dilema já existente para a produção e entrega de bens distribuídos a *posteriori* se torna ainda mais contundente quando trata da previsão de bens que poderão sofrer algum processo de reparo ou eventual substituição de peças. Um ambiente de incertezas que perpassa a manutenção de bancos de dados, de históricos, de gestão de estoques até a infraestrutura adequada ao atendimento são questões que permeiam o setor;
- **Gestão de estoques:** a demanda de pós-venda é caracterizada como de baixo volume e de grande variabilidade e variedade. Manter um nível de estoques de pós-venda alto pode significar expressivo aumento de custos de armazenagem, depreciação, seguro, entre outros;
- **Dificuldades de obter economias de escala:** como já citado, a caracterização dos produtos ou serviços de pós-venda torna a prática da economia de escala um desafio, uma vez que ela só passa a existir quando ocorre algum imprevisto ou equívoco por parte do cliente, do produto ou de vendas, geralmente;
- **Área geográfica dispersa:** com a globalização e a internacionalização dos mercados, a distribuição de um produto ou serviço, muitas vezes, encontra-se pulverizada por cidades, estados ou países. Logo, a qualidade e agilidade do atendimento de pós-vendas com a dispersão geográfica tornam-se influenciadores da condição de compra.

Ballou (2006) acrescenta que, nem sempre, a melhor alternativa de gerenciamento do canal reverso se encontra no uso da estrutura de canais diretos já existentes. Assim, os centros de distribuição reversos (CDR) surgem com a finalidade de atender exclusivamente a essa categoria de bens, devido ao aumento das quantidades abrigadas (ganho em escala), maior controle, bem como da possibilidade competitiva em desempenho desse fluxo. Os CDRs, conforme Leite (2009, p. 212), atuam como receptores de todas as mercadorias devolvidas por diferentes motivos e localidades, de forma a selecionar o fim que recapture o maior valor aos bens. O mesmo autor destaca que importantes resultados já foram obtidos com tal prática por empresas nos Estados Unidos que optaram pelo desenvolvimento de centros reversos, especializando a atividade no varejo.

Assim, a decisão sobre a estrutura de pós-vendas que uma organização irá adotar torna-se condição de relevância gerencial. Nessa linha, Giacobbo *et al.* (2003) também atentam para a verificação da viabilidade de implantação de serviços de logística reversa por conta da própria organização. As métricas em termos de efetividade e ganhos, bem como a adequação à estrutura já presente de distribuição abrem margem à avaliação de alternativas para realizar a atividade de forma eficaz. Dentre elas, têm-se a presença de canais à parte do processo logístico tradicional ou a utilização de terceiros para o gerenciamento ou apenas para a execução dos processos reversos logísticos de pós-venda. Diante do exposto, o projeto do canal de recolhimento do produto necessita do levantamento de diversas informações no que diz respeito ao produto, cliente, intermediário, fabricante, cobertura de mercado, tipologias de programas de recolhimento, avaliação da possibilidade de uso ou adequação ao sistema de distribuição já presente, assim como a viabilidade financeira e geográfica, a fim de prover um nível de serviço viável e otimizado ao cliente (BALLOU, 2006).

## **2.5 A INFLUÊNCIA DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDAS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE SERVIÇO AO CLIENTE**

Como retratado, o sistema logístico direto e reverso, face à economia globalizada, enfrenta as incertezas no que tange à distância, à demanda, à

diversidade e operações em geral (BOWERSOX E CLOSS, 2001). Diante do cenário, fica evidente que prover o foco competitivo na área dessas operações não é tarefa simples. As expectativas de competência logística estão diretamente relacionadas com o posicionamento estratégico organizacional e se baseiam em oferecer um serviço de valor agregado superior por um custo razoável diante da concorrência (BOWERSOX E CLOSS, 2001).

Porter (2004, p.36) descreve estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas”. Rogers & Tibben-Lembke (1999), em pesquisa americana (Quadro 4), mostram que a competitividade se posiciona como o principal fator estratégico para operações em canais reversos. No Brasil, em pesquisa semelhante (Quadro 3) desenvolvida por Leite e Brito (2005), a competitividade, ou seja, a intenção de praticar a logística reversa com fins de obtenção de diferencial no mercado, possui a maior porcentagem de respondentes:

**Quadro 4 - Objetivos estratégicos para operar em canais reversos.**

<i>Role</i>	<i>Percentage</i>
<i>Competitive Reasons</i>	<b>65,2%</b>
<i>Clean Channel</i>	<b>33,4%</b>
<i>Legal Disposal Issues</i>	<b>28,9%</b>
<i>Recapture Value</i>	<b>27,5%</b>
<i>Recover Assets</i>	<b>26,5%</b>
<i>Protect Margin</i>	<b>18,4%</b>

FONTE: Rogers & Tibben-Lembke (1999, p.18)

**Quadro 3 - Objetivo estratégico de políticas de retorno para produtos não consumidos.**

Objetivo estratégico do retorno	Porcentagem dos respondentes
Competitividade	<b>36,8%</b>
Cumprir a lei	<b>21,1%</b>
Ecologia	<b>19,3%</b>
Limpeza do canal	<b>17,5%</b>
Recuperação de valor	<b>17,5%</b>

FONTE: Leite e Brito (2005, p.224)

Assim, a capacitação, bem como a identificação das competências essenciais da organização fazem parte do processo de criação da vantagem competitiva sustentável no mercado (HITT *et al.*, 2008). Os mesmos autores acrescentam, ainda, que algumas atividades, quando não executadas de maneira apropriada ou

alinhada, resultam em incompetência por parte da empresa, posicionando-a aquém dos rivais. Uma das ferramentas para a identificação de tais competências é a análise da cadeia de valor, que facilita a escolha dos pontos nos quais a empresa deve trabalhar no sentido de excelência e quais as que devem ser delegadas a terceiros.

**Figura 5: Atividades primárias e de apoio.**

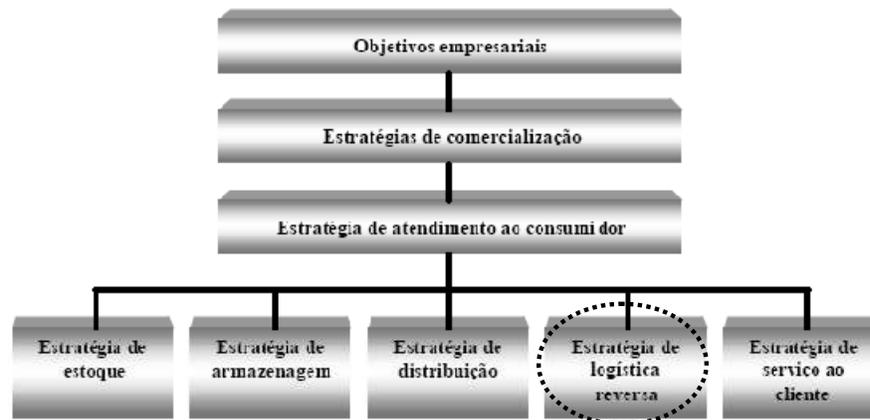


FONTE: Porter (2000, HSM Management, p. 29)

Indo além, Porter (2000) fala que empresas de sucesso consideram a possibilidade de ampliação das competências essenciais acima para além das atividades primárias (logística, marketing e vendas, operações), estendendo a

capacidade de criação de valor também para atividades meio, como é o caso dos serviços de pós-venda (Figura 5). Nessa linha, Giacobbo *et al.* (2003, p. 11-13), ao analisar a logística reversa na satisfação do cliente no pós-venda, propuseram a readaptação do modelo de conexão de objetivos corporativos com as estratégias-chave organizacionais de atendimento ao cliente desenvolvido por Christopher (1986):

**Figura 6: Proposta de conexão de objetivos corporativos com as estratégias-chave organizacionais.**



Fonte: Autores (estrutura adaptada a partir do modelo de Christopher, 1986).

O modelo da Figura 6 traz a inserção de um campo estratégico específico para a logística reversa como ferramenta capaz de maximizar os resultados da atividade, seguindo o alinhamento proposto pelas políticas gerais da empresa, das estratégias comerciais de produtos e do atendimento ao consumidor. A fim de viabilizar o desenvolvimento dessa estratégia, os autores descrevem as etapas para o desenvolvimento do campo estratégico analisado:

1. Coletar informações sobre o processo reverso da empresa;
2. Identificar necessidades dos clientes;
3. Identificar ações da concorrência;
4. Verificar viabilidade do serviço;

5. Posicionar a administração sobre o serviço;
6. Desenvolver estratégias de logística reversa;
7. Implementar as estratégias de logística reversa;
8. Transmitir o *feedback* do processo.

LaLonde e Zinszer (1975, *apud* BALLOU, 2006, p. 95) ao identificarem os elementos de serviço ao cliente, classificam em elementos de pré-transação, de transação e de pós-transação. Nesse último, encontram-se os serviços de suporte e atendimento ao consumidor, as instalações, garantias e reparos; os rastreamentos de produtos; a capacidade de gerenciar as queixas e reclamações dos clientes, a devolução de embalagens e a substituição temporária de produtos danificados. Eis, assim, alguns critérios qualificadores dos elementos citados capazes de auxiliar a valorização do produto de pós-venda, propiciando, assim, o diferencial dos serviços desse tipo de cadeia (LEITE, 2009, p. 188):

- rapidez;
- confiabilidade nas entregas;
- frequência de entregas;
- disponibilidade de estoques;
- flexibilidade empresarial (incluindo aqui para retornos de mercadorias);
- qualidade na prestação dos serviços em assistência técnica, entre outros.

Em muitos países há uma legislação agindo no processo de regulamentação das devoluções características do pós-venda. No Brasil, a maior conscientização e o aumento nos índices de reclamações nos órgãos de proteção e defesa do consumidor (PROCONS) por parte dos consumidores faz também com que as organizações repensem seus produtos e embalagens de forma a reduzir o impacto deste na natureza. Figueiredo (2002) fala nos movimentos de defesa do consumidor

como fatores motivadores e qualificadores para a estruturação de um bom serviço pós-vendas.

O Código de Defesa do Consumidor (CDC) dispõe do ato da troca de produto dentro do prazo de garantia como responsabilidade do fabricante, muito embora, por motivos de relacionamento e aproximação com o cliente, tal atividade acabe se deslocando na cadeia para o varejista, responsável pela venda do produto (CDC, *apud* LEITE, 2011). Outro artigo pertinente e que influi diretamente para as compras à distância, tal como são as via Internet, expõe que o consumidor ainda pode desistir de sua mercadoria ou serviço, solicitando devolução até o prazo de sete dias a contar do recebimento. Quanto aos vícios constatados na mercadoria, o consumidor tem até trinta dias para efetuar a reclamação em produtos não duráveis e até 90 dias para produtos duráveis. Por fim, caso o vício não seja sanado, pode o consumidor solicitar a substituição, restituição ou, ainda, abatimento proporcional ao preço pago (CDC, Art 13- I; Art 18 - §1º I, II e III; Art 26 – I, II e Art 49).

A expectativa do consumidor é a de que o serviço pós-venda seja um próprio atributo do produto, tal como a qualidade e o preço os são, responsáveis pela satisfação do cliente (FIGUEIREDO, 2002). Enfim, a logística reversa de pós-venda permite à organização a conquista da vantagem competitiva por intermédio do oferecimento de um serviço diferenciado, capaz de agregar valor para o cliente e fidelizá-lo, reduzindo o índice de retornos por intermédio do gerenciamento (LEITE, 2009). Mas, para isso, ela deve fazer parte dos canais e estruturar-se seguindo o alinhamento organizacional amplo e consolidado, capaz de aproveitar o máximo de resultados que o processo reverso possa oferecer, seguindo as necessidades que o seu nicho de atuação implica.

## **2.6 O E-COMMERCE**

A popularização e a intensificação do uso da Internet como ferramenta de comércio e de divulgação empresarial introduziu um novo perfil de mercado global: o *e-commerce* ou comércio eletrônico. Esse modelo de compras virtuais, nos últimos

anos, conquistou definitivamente uma posição como canal de vendas, ultrapassando as incertezas quanto à capacidade de sucesso nesse meio.

O *e-business* tem sido utilizado amplamente por organizações que desejam ampliar o seu alcance no mercado e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos por intermédio da Internet. De acordo com Chopra e Meindl (2006, p. 395) o *e-business* é a “execução de transações comerciais pela Internet. Transações de cadeia de suprimento que envolvem *e-business* incluem fluxo de informações, produtos e reservas”. Embora o *e-business* tenha ganhado importante destaque no mercado atual, o comércio eletrônico entre empresas, de forma mais singela, tem sua origem ainda antes do surgimento da Internet, pela utilização do *Electronic Data Interchange* (EDI). Essa tecnologia eletrônica constitui-se em ferramenta de transferência de dados intra e interempresas por uma rede privada, que aumenta a eficiência de processos, mas acarreta altos custos de implementação (HORTINHA, p.191).

O *e-business* subdivide-se, basicamente, em dois tipos transacionais: *business-to-business* (B2B) e o *business-to-consumer* (B2C). O primeiro caracteriza-se pelas transações entre empresas, ao passo que o segundo diz respeito às operações empresa e cliente consumidor. Há ainda segmentações apenas a serem lembradas: *consumer-to-consumer* (C2C); *business-to-government* (B2G); *government-to-citizens* (G2C), entre outros. Chopra e Meindl (2006, p. 397 e 398) acrescentam oportunidades que o *e-business* propicia para os negócios, entre elas, o oferecimento de vendas diretas, acesso em turno integral, maior agilidade para o mercado, preços relativamente mais acessíveis, flexibilização e integração de informações. O *e-commerce*, por sua vez, insere-se como parte importante do *e-business*, conforme caracteriza o Livro Verde (2000, p. 18):

Atividades econômicas que se utilizam de redes eletrônicas como plataforma tecnológica têm sido denominadas negócios eletrônicos (*e-business*). Essa expressão engloba os diversos tipos de transações comerciais, administrativas e contábeis, que envolvem empresas, governo e consumidores. E o comércio eletrônico (*e-commerce*) é a principal atividade dessa nova categoria de negócios.

Conforme Trepper (2000, p.13) o *e-commerce* vai além da estratégia comercial, estendendo-se como beneficiadora da cadeia de suprimentos no compartilhamento de informações e de eficiência:

O *e-commerce* é muito mais do que a mera troca de produtos e serviços por dinheiro pela Internet. É uma tecnologia capacitadora que permite as empresas aumentar a precisão e eficiência do processamento das transações do negócio. O *e-commerce* é também um meio que possibilita a troca de informações entre a empresa e seus clientes e fornecedores, beneficiando todos os envolvidos.

Para Albertin (1999, p. 15) o comércio eletrônico é “a realização de toda a cadeia de valores dos processos de um negócio em um ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias da comunicação e de informação, atendendo aos objetivos do negócio”. Ainda mais simplificado, como apontam O’Brien (2004, p. 205) e Turban e King (2004, p. 3) *e-commerce* é a compra, a venda ou a troca por meios digitais (redes de computadores, Internet).

O comércio eletrônico brasileiro, em 2010, movimentou 14, 8 bilhões de reais, de acordo com o *e-bit*. O ritmo do mercado nacional tem acompanhado a tendência otimista mundial e, só no primeiro semestre de 2011, encerrou com faturamento de 8,4 bilhões de reais, com a liderança de compras ocupadas pelo segmento dos eletrodomésticos (13%), seguido do de computadores, (11%). A perspectiva, segundo um estudo realizado pela JP Morgan, é de que as vendas *on-line* no mundo atinjam os 963 bilhões de dólares em 2013. Esses dados motivam, cada vez mais, as empresas do varejo físico a ingressarem no comércio virtual, a fim manterem-se competitivas e aumentar seu volume de vendas.

Quanto ao perfil nacional do consumidor virtual, segundo o IBOPE, em 2010, caracteriza-se, em sua maioria, por homens de classe A e B, muito embora a classe C esteja participando cada vez mais ativamente do comércio eletrônico. A idade média do e-consumidor é de 33 anos e o grau de escolaridade de grande parte dos respondentes é considerado alto (superior completo e incompleto). Embora o consumidor esteja atento quanto aos procedimentos mais seguros para se realizar uma compra *on-line*, a segurança virtual ainda é citada como um dos principais motivos para a desconfiança nesse mercado, mas sua percepção vem melhorando,

o que indica um aumento de frequência de compras. Outro desafio que impacta diretamente na satisfação do cliente diz respeito à questão dos serviços logísticos de transporte, manuseio, devido a fatores como a agregação de estoques e o tipo de produto vendido (CHOPRA & MEINDL, p. 402, 2003).

A logística de lojas virtuais, conforme Fleury (2000), é constituída por grande número de pedidos em quantidades pequenas, de entrega em localidades dispersas e de forma fracionada, que, conseqüentemente, acarreta em maiores custos nas entregas, chegando a até quadruplicarem se comparados ao comércio varejista tradicional. O Quadro 5 compara os demais aspectos da logística tradicional com a desempenhada pelo *e-commerce* B2C:

**Quadro 5: Comparação entre logística tradicional e logística do e-commerce.**

	<b>LOGÍSTICA TRADICIONAL</b>	<b>LOGÍSTICA DO E-COMMERCE</b>
<b>Tipo de carregamento</b>	Paletizado	Pequenos pacotes
<b>Clientes</b>	Conhecidos	Desconhecidos
<b>Estilo da demanda</b>	Empurrada	Puxada
<b>Fluxo do estoque/pedido</b>	Unidirecional	Bidirecional
<b>Tamanho médio do pedido</b>	Mais de \$1000	Menos de \$100
<b>Destinos dos pedidos</b>	Concentrados	Altamente dispersos
<b>Responsabilidade</b>	Um único elo	Toda cadeia de suprimentos
<b>Demanda</b>	Estável e consistente	Incerta e fragmentada

FONTE: Fleury & Monteiro (2000).

O processo de compra no varejo virtual é composto de peculiaridades, pois, tem-se, de um lado, o comprador, que não dispõe das mesmas percepções que a compra presencial possui, uma vez que o contato, a visão e o experimento do produto não ocorrem e, de outro, o vendedor, que possui maiores dificuldades em identificar o perfil do seu cliente, e explorar seus potenciais, a fim de enriquecer a experiência da venda (BORNIA, *et al.*, 2006). Naiyi (2004) aborda o tema do risco percebido no comportamento do consumidor *on-line*. Esse risco percebido diz respeito a um constructo de escalas de risco possíveis vistos pelo cliente e que envolvem o momento da pré-compra pela Internet. O autor elenca, dentre as variáveis de risco a de performance do produto, a de privacidade, a de fraude, a de

assimetria de informações, a financeira, a de conveniência temporal, e a de entrega. Diante disso, Albertini (2004, p. 55) mostra o interesse, cada vez maior, por parte das empresas em prover serviços personalizados e de suporte ao consumidor nas compras virtuais:

Percebendo a crescente importância para os consumidores em oferecer serviços em adição aos produtos que elas comercializam, as empresas estão ativamente usando o comércio eletrônico para obter informações sobre seus clientes, customizar seus produtos e prover os clientes com informações acuradas e atualizadas sobre seus produtos ou serviços.

Bayles (2001, *apud* BORNIA *et al.*, 2006) cita algumas características que implicam na importância de se prover um bom serviço de atendimento para compras *on-line*, dentre elas, o volume de vendas que o varejo é capaz de movimentar diariamente, superando barreiras geográficas, e o custo com operações de devolução, que costumam ser onerosos.

O que se pode inferir é que, conforme o mercado do *e-commerce* evolui, sua prática também vem incitando novos questionamentos nos escopos de discussões organizacionais. Isso ocorre, principalmente, no que tange à estrutura logística e de nível serviço ao cliente ofertado como variáveis determinantes para a concorrência de mercado.

## **2.7 A LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDAS COMO FERRAMENTA COMPETITIVA PARA O E-COMMERCE**

A crescente preocupação com o nível de serviço prestado ao cliente vem sensibilizando também o comércio virtual na identificação dos fatores influenciadores na satisfação, confiabilidade e fidelização nos negócios. Nesse contexto, a qualidade e agilidade das atividades logísticas diretas e reversas têm grande peso no processo decisório, podendo ser utilizado como instrumento promocional, assim como o preço ou a personalização conforme as necessidades de cada cliente os são. Por isso, o pós-venda se tornou decisivo na avaliação de intenção de compra do cliente. No que tange ao *e-commerce*, sabe-se que as falhas de serviço são

facilmente absorvidas pelo cliente e divulgadas para o público em geral, por intermédio da própria rede, em páginas compartilhadas, *blogs*, *sites* específicos de reclamação, entre outros.

Nos Estados Unidos, Roger & Tibben-Lembke (1999, p. 7) citam o comércio eletrônico como um dos mais altos níveis de retornos de bens pós-venda, com índices que vão dos 18 % a até 35 %. Uma pesquisa desenvolvida pelo CLRB, com 188 companhias brasileiras, concluiu que cerca de 10% dos produtos vendidos no país acabam retornando para as empresas. Mais que isso, também foi constatado que mais da metade dessas empresas gasta por volta de 5% do total de seu faturamento no tratamento das devoluções. A dificuldade na mensuração desse processo, conforme Leite (2011), pode levar a distorções nesses resultados, ou seja, os números podem ainda ser maiores.

Já em 1998, Stock citava o tratamento das devoluções de produtos como fator de diferencial competitivo no mercado do *e-commerce*, bem como no aumento da eficiência organizacional decorrente do tratamento desse fluxo reverso. Krikke *et al.* (2001) enfatiza o *e-commerce* como capaz de prover o desenvolvimento da logística reversa de pós-venda, justamente pelos altos níveis de devoluções que o modelo acarreta. Isso ocorre, pois, nesse tipo de compra, o cliente não tem contato físico para avaliar os produtos que estão sendo adquiridos. Costa e Lucian (2008) abordam a influência da logística reversa nos processos de compra *on-line*, sob a perspectiva dos riscos percebidos pelo cliente. Dessa forma, de acordo com o estudo, a logística reversa aparece como ferramenta auxiliar de gerenciamentos de processos reversos, facilitando a confiabilidade na rede e rapidez nas devoluções, o que diminuiria a percepção de tais riscos, ressaltando uma imagem positiva para a organização e a fidelidade do consumidor. Por isso, o atendimento ao cliente trata-se de uma extensão do processo de vendas que não abrange apenas os processos técnicos, mas toda a atenção e o tratamento que a empresa oferece, certificando-se de que o produto ou serviço tenha atendido às necessidades e desejos esperados (FERREIRA *et al.*, 2000). Assim, a gestão dos retornos deve procurar prover serviços simples e eficientes, de forma a garantir que o cliente possa trocar, devolver ou cancelar sua compra sem prejudicar a experiência de consumo (FLEURY, 2000).

Pesquisas norte-americanas revelam que as empresas no *e-commerce* têm a tendência de concentração de esforços e recursos em atividades como o desenvolvimento de sites, aumento do nível de confiabilidade e no marketing. Muito embora tais ações sejam cruciais sob o ponto de vista de promoção em vendas, a adequação das estruturas logísticas apropriadas para lidarem com a demanda proveniente, tão importante quanto, é deixada para segundo plano. Com isso, três tipos de riscos podem ocorrer (FLEURY, 2000):

- 1- Ineficiência dos serviços logísticos, levando à perda de clientes;
- 2 - Perda de capital pela avaliação equivocada dos custos logísticos;
- 3 - Ineficiência operacional, ao se utilizar a mesma estrutura tradicional para a demanda diferenciada que produz o *e-commerce*.

Freitas (2009), coordenador de operações do site de compras do *Grupo Hermes - Comprafácil*, fala que, ao colocar a logística reversa como ferramenta estratégica no *e-commerce*, a capacidade de cumprimento dos prazos formais, os recursos investidos na área, a tecnologia de suporte (SI) e de parcerias têm de serem planejadas de acordo com o mercado, a fim de garantir a execução com sucesso na satisfação dos consumidores. Seguindo essa linha, Oliveira (2010) descreve algumas etapas fundamentais para a preparação da logística reversa de pós-venda:

- **Criação de uma política para devolução de produtos:** nesse caso, a intenção é deixar claro ao cliente a existência e o processo nos casos de devolução, da coleta, troca ou de cancelamento de compras.
- **Meios de comunicação:** o serviço de atendimento ao consumidor (SAC) funcional é crucial para que haja a comunicação entre o cliente e a empresa. Assim, a disponibilidade de um “0800” e de formulários *on-line*, para que o cliente preencha e possa acompanhar o status do seu pedido são de grande eficácia.

- **Operação logística:** é importante que haja o alinhamento de informações sobre as políticas de devolução, a utilização de embalagens de retorno e um bom nível de relacionamento com os operadores logísticos envolvidos no negócio.
- **Gerenciamento de devoluções:** o gerenciamento das devoluções (laudo técnico) deve ser mantido e controlado ao máximo de detalhamento possível, para que haja o desenvolvimento de implementações que melhore o processo reverso (e direto). O fluxo dos produtos que retornam à cadeia deve ter seu destino pré-definido, conforme análise e desenvolvimento de métricas para o sistema. Nesse contexto, Chaves, *et al.* (2008) desenvolvem um trabalho no sentido de identificar alguns potenciais índices, a fim de que se possa medir o desempenho das atividades de logística reversa. Muito embora cada mercado tenha a composição de seus custos e atividades reversas de maneiras distintas, índices interessantes podem ser extraídos, a partir do cálculo de retornos e trocas por cada atividade, setor, volume de vendas, entre outros. Dornier (2000, p. 626 e 627) expõe com categoria a importância da medição de desempenho para a organização:

À medida que as empresas integram funções para a melhoria e globalização dos negócios, os objetivos e as formas de fazer negócio mudam. Um elemento crítico da integração bem-sucedida é desenvolver sistemas de medição de desempenho que reflitam essas mudanças e permitam a avaliação de seu processo e impacto na competitividade. (...)

- **Coleta do produto:** a definição do modo de coleta do produto deve ser analisada com afinco e depende do tipo de produto comercializado em questão, pois esta afeta diretamente os custos logísticos. O mesmo autor cita quatro tipos de coleta de produtos a serem destacados.
  - a) **Coleta no local:** a partir da ordem de coleta gerada, o coletor visita o endereço até obter o retorno do produto;

- b) **Coleta no local com hora marcada:** nesse caso, é feita a marcação de horário para a coleta do produto, a combinar;
- c) **Pontos de entrega:** a empresa pode disponibilizar pontos de coleta em locais estratégicos: nesse caso, o cliente tem de se deslocar para efetuar o início do processo de devolução.
- d) **Coleta simultânea ou troca casada:** a devolução do produto é feita juntamente com a entrega do seu substituto, no mesmo ato.

Por conseguinte, fica evidenciado que o varejo no *e-commerce* precisa conhecer e manter o gerenciamento adequado também da logística reversa dos produtos de pós-venda, que apresentam um volume significativo nesse mercado. A compreensão da cadeia reversa e dos benefícios que ela pode agregar em termos de revalorização de produtos, ganhos em imagem corporativa e em qualidade de prestação de serviço ao cliente são determinantes para minimizar as deficiências do processo e manter a competitividade sustentável.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo se ocupa da apresentação e motivação da metodologia científica utilizada no trabalho. Para Gil (1999, p. 26), o método científico define-se “como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Roesch (1999, p.125 e 187) fala que o método “descreve como o projeto será realizado”. Geralmente, tomam-se como ponto de partida para a escolha dele os objetivos iniciais traçados para a pesquisa, apresentado, assim, como estrutura, o delineamento, a fase de coleta e a de análise de dados. Após a realização do relatório, faz-se um cruzamento entre o que se pretendia desenvolver e como, de fato, ocorreu a aplicabilidade do método.

Assim, a presente pesquisa é de natureza qualitativa que, segundo Gibbs (2009, p. 19), tem a intenção de fornecer “uma descrição que demonstre a riqueza do que está acontecendo e enfatize a forma como isso envolve as intenções e estratégias das pessoas”. A partir de respostas obtidas pelos sujeitos incluídos no ambiente em que ocorre a questão tema de estudo, é possível conseguir informações no que diz respeito a pessoas, lugares e processos em desenvolvimento (GODOY, 1995). Dessa forma, torna-se possível entender com maior acuidade a percepção estratégica dos entrevistados e da organização diante da aplicação da logística reversa de pós-venda inserida no contexto do comércio eletrônico.

Quanto ao fim da pesquisa, é considerada investigatória-descritiva que, de acordo com Vergara (2009), tem o papel de levantar as causas envolvidas na ocorrência de um determinado fenômeno: neste estudo, os processos de logística reversa no pós-venda. No contexto, o pesquisador deve estar sempre aberto às descobertas, uma que vez que novos elementos importantes são de comum surgimento durante o trabalho (GODOY, 1995, p.25). Não se pode deixar de considerar também traços de caráter exploratório, pois o tema de logística reversa no *e-commerce* é insipiente em trabalhos acadêmicos, justificando, assim, sua “sondagem”. Gil (1999) fala que as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão holística acerca de um tema, possibilitando maiores esclarecimentos de conceitos e ideias.

Quanto aos meios de pesquisa, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (VERGARA, 2000). Primeiramente, partiu-se do levantamento de um referencial teórico já consolidado sobre o tema, com teorias e argumentos defendidos, o que possibilitou a instrução da pesquisa. Tal referencial participa do grupo de dados secundários, extraídos de revistas, publicações, livros, artigos dentre outras mídias. Conforme Lakatos e Marconi (1992) a finalidade é a de, a partir desse contato, permitir ao autor a capacidade de analisar os temas consolidados e explorar novas áreas. Já o estudo de caso, que possui o caráter do aprofundamento e do detalhamento de processos, tem a intenção de propor uma “expansão de teorias” (YIN, p. 29) a partir da descrição e análise dos processos reversos apresentados no decorrer do trabalho.

### 3. 1 ESTUDO DE CASO

Yin (2001, p.32) expõe que o estudo de caso:

É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O autor ainda coloca que pesquisas que procuram responder questões do tipo “como” ou “por que” geralmente fazem o uso do estudo de caso, por serem de caráter explanatório e por não serem tidas como meras repetições no decorrer do tempo. Nessa linha, Godoy (1995, p.25) caracteriza tal estratégia de pesquisa como sendo utilizada quando se pretende analisar em profundidade o objeto em estudo. De fato, busca-se aqui entender o funcionamento de um tema novo no cenário organizacional. Por sua condição, há a necessidade inicial de estudos detalhados sobre o funcionamento dos processos reversos de pós-venda, de forma a emanar o conhecimento e qualificá-lo conforme seu desenvolvimento ocorra no mercado *on-line*.

Embora temas interessantes para o delineamento de estudos de caso possam surgir naturalmente em meios sociais, o mais comum é partir para a escolha de uma unidade de análise após o levantamento de uma questão de pesquisa

(GODOY, 1995). Assim, após o entendimento da relevância da problemática, muito embora ele tenha sido concluído a partir de percepções que emanaram do próprio local de trabalho da pesquisadora, buscou-se a viabilidade do estudo em uma organização que permitisse a exploração do tema, bem como da possibilidade de representatividade no contexto mercadológico. A Empresa X foi escolhida como unidade de análise para o estudo de caso por representar o cenário típico (rede de varejo multimarcas atuante do *e-commerce*) do tema abordado, além de sua localidade ser um facilitador para o desenvolvimento do trabalho, uma vez que suas instalações (sede e um de seus mais importantes CDs) estão situadas no RS, Estado onde reside a pesquisadora.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E OBJETO DE ESTUDO**

A Empresa X, grande empresa do varejo multimarcas localizada no Rio Grande do Sul, com mais de meio século de atuação no mercado, conta com aproximadamente seis mil colaboradores e mais de 350 lojas físicas distribuídas nas regiões sul e sudeste, além de um *e-commerce* de amplitude nacional. O Grupo da Empresa X possui ampla gama de negócios, entre eles, empresas de consórcio, crédito e financiamento, pneus e lojas de diferentes propostas focadas no oferecimento de tecnologia. Sua atuação conta com extensa variedade de itens eletrodomésticos, som e vídeo, móveis, informática, esporte e lazer, automotivo, telefonia, entre outros produtos (SITE DA EMPRESA X).

O *e-commerce* da Empresa X tem sua inteligência localizada no Centro Administrativo da matriz. Embora o canal *on-line* tenha surgido há 11 anos, sendo um dos pioneiros no ingresso virtual, os investimentos depositados na ferramenta foram intensificados apenas há cerca de 5 anos como meio efetivo de vendas, bem como ferramenta capaz de gerar valor perceptível para a organização. A estrutura do *e-commerce* envolve o site e o televendas, uma vez que ambos processos de compra têm como ponto de partida a lista de produtos disponíveis na página *on-line* da organização. Já a logística da Empresa X conta com uma frota própria de 250 veículos, e 3 CDs principais são responsáveis pelo abastecimento e circulação de

mercadorias para todas as lojas físicas e *web*. Eles estão localizados em Porto Alegre (RS) com 25 mil m<sup>2</sup> - CD número 450, em Curitiba (PR) com 20 mil m<sup>2</sup> - CD número 820 e em Sumaré (SP) com 10 mil m<sup>2</sup> - CD número 899. Por ser tratado como uma extensão de todo o processo de vendas, o *e-commerce* compartilha o uso de alguns setores de apoio com as lojas físicas (compras, logística física, CDs).

Inserida como parte da estrutura logística geral da Empresa X, a logística reversa do *e-commerce*, área de foco no trabalho, nasceu como consequência do processo de vendas eletrônicas. Trata-se de uma combinação de estruturas, envolvendo o SAC, os CDs e as transportadoras ou frota própria. Embora seja notado que o foco atual das operações virtuais concentra seus esforços para a venda, o gerenciamento das atividades da logística reversa de pós-vendas é considerado pela Empresa X como um momento de grande impacto para o cliente, bem como um processo de empenho por parte das equipes, que exige estudos para o contínuo aprimoramento.

### **3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA**

A fim de viabilizar o objetivo do trabalho de forma lógica, a seguir serão apresentadas as técnicas de coleta e de tratamento de dados adotadas para a operacionalização do trabalho.

#### **3.3.1 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

Yin (2004) diz que a coleta de dados em estudos de caso pode provir de seis fontes: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Em um primeiro momento, para a obtenção de dados, lançou-se mão da verificação de registros em arquivos, a fim de que fossem analisados índices acerca de informações organizacionais e de serviço sobre vendas e de devoluções no *e-commerce* da empresa foco do trabalho. Consecutivamente ocorreu o desenvolvimento de uma entrevista semi-estruturada individual, oriunda de um quadro-protocolo elaborado a partir da literatura, que será

apresentado adiante. Conforme Vergara (2009, p. 3), a entrevista é “uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Para isso, ela requer que o entrevistado muna-se de conhecimento teórico sobre o tema a ser desenvolvido, bem como seu ideal é que seja presencial. Frente a frente com o entrevistado, a capacidade de inferência e de análises entre discurso e postura do participante, assim como a solução de distorções interpretativas são ferramentas complementares para se buscar o máximo de verdade no levantamento.

A coleta de dados por intermédio da entrevista individual é um recurso comum lançado na produção do conhecimento. De acordo com Vergara (2009), se utilizada com o planejamento adequado, é capaz de reproduzir informações consistentes e que permitam ao entrevistador inferir conclusões com efetividade, principalmente no que tange a pesquisas qualitativas. A escolha pela aplicação da entrevista semi-estruturada justifica-se pela maior probabilidade de exposição de pontos de vista dos entrevistados se comparada a entrevistas fechadas ou padronizadas (FLICK, 2004). Cabe, no roteiro, estruturá-la seguindo uma linha de tópicos teóricos organizados em sentido lógico de pensamento que permitam ao entrevistado resgatar a teoria subjetiva que tem conhecimento.

Como desvantagens da entrevista têm-se as possíveis distorções por parte do entrevistado em relatar suas memórias e por parte do entrevistador em utilizar termos que lhe pareçam óbvios, mas que, para o entrevistado, são de difícil interpretação (PARDINAS, 1973, *apud* CUNHA, 1982). O fato de conhecer sobre o assunto a ser abordado na entrevista talvez direcione o entrevistador a mostrar seu ponto de vista durante a conversa, o que pode distorcer a opinião do entrevistado. A capacidade do entrevistador para assegurar um relacionamento de confiança no momento dos questionamentos garante caráter de maior segurança ao entrevistado e, conseqüentemente, eleva o grau de confiabilidade da entrevista (CUNHA, 1982).

Para esse estudo foram conduzidas cinco entrevistas, compostas de 21 questões. Dentre elas, quatro de caráter amplo, a fim de captar o máximo de dados a respeito da estrutura e funcionamento do *e-commerce*, da logística do *e-commerce*, da logística reversa do *e-commerce* e da política de devoluções. As

perguntas estão estruturadas em três níveis: perguntas de caráter estratégico (12 questões), de caráter tático (4 questões) e de caráter operacional (3 questões) versadas no tema de pesquisa. Para a elaboração da entrevista, foram utilizados os temas centrais extraídos do protocolo (Quadro 7). Uma das entrevistas, com o gerente de logística, foi realizada em Porto Alegre, no Centro de Distribuição da Empresa X, por conveniência, já que o entrevistado vem à capital uma vez por semana para vistoriar as atividades do CD. Quanto às outras quatro, foram realizadas na matriz da empresa (localizada na região da Serra Gaúcha) onde foi possível, além do recolhimento de dados, conhecer a estrutura e o funcionamento geral do *e-commerce*.

Quanto ao roteiro, foi desenvolvido com a intenção de duração média de 30 minutos, sendo aplicado de integralmente com todos os entrevistados. Dessa forma, houve a possibilidade de verificar analogias e discordâncias entre respostas, na medida em que o conhecimento de um entrevistado é complementado com dados fornecidos de outros entrevistados. Após a conclusão da coleta, verificou-se que o tempo médio das entrevistas foi de 39 minutos, podendo-se dizer que, assim, atendeu às perspectivas planejadas.

Abaixo é apresentado um quadro com o grau de instrução de cada entrevistado e o cargo ocupado na empresa foco do estudo. A escolha dos candidatos de se deu por intermédio da técnica de *snow ball*, na qual um entrevistado indica o outro, constando apenas como condição inicial a participação e o entendimento na área onde se decorreu a pesquisa. Na empresa foco, buscaram-se contato com o maior número possível de pessoas envolvidas nas atividades de logística (reversa de pós-vendas) atuantes na área do *e-commerce*, capazes de transmitir informações necessárias à pesquisa, dentro dos limites estabelecidos pela Empresa, sendo, nesse ponto, fundamental a participação dos gerentes envolvidos na logística e no *e-commerce*. Foram entrevistados os gerentes das duas áreas principais envolvidas na pesquisa, a supervisora de operações do *e-commerce*, uma analista e uma assistente responsáveis pela prática das negociações de pós-venda virtual. Dessa forma, teve-se acesso às opiniões de dois entrevistados com maior

foco gerencial, bem como das áreas táticas e operacionais, que puderam transmitir o conhecimento prático dos processos.

**Quadro 6: Dados demográficos dos entrevistados.**

<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Cargo</b>
Superior	48	Masculino	Gerente Geral de Logística
Superior	44	Masculino	Gerente do <i>E-commerce</i>
Superior incompleto	32	Feminino	Analista de Logística do <i>E-commerce</i> – atendimento ao cliente/logística
Superior incompleto	27	Feminino	Assistente de Logística do <i>E-commerce</i> – trocas e devoluções
Superior incompleto	41	Feminino	Supervisora de Operações do <i>E-commerce</i>

FONTE: a pesquisadora, 2011

### **3.3.2 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS: ANÁLISE LÉXICA E ANÁLISE DE CONTEÚDO**

A organização e o tratamento inicial de dados foram realizados com o auxílio de um software, que facilitou a preparação do material coletado durante as entrevistas e visita à empresa. Como técnicas de análise lançaram-se mão de duas estratégias complementares: a análise léxica e a análise de conteúdo. A análise léxica consiste na apresentação das palavras que formam as respostas dos textos em tratamento (FREITAS E JANISSEK, 2000, p. 87). Tal levantamento abre

possibilidades extras de interpretação, bem como de possíveis categorizações que auxiliarão a posterior análise de conteúdo.

Para Bardin (2004, p.37) a análise de conteúdo (AC) caracteriza-se como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferências de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Moraes (1999) afirma que a AC como método investigativo é um guia que abre um leque vasto de possibilidades de aplicação, dada sua flexibilidade, e é utilizada no tratamento de dados em pesquisas científicas. Desse modo, análise de conteúdo apresenta o caráter da inferência, ou seja, de se poderem elaborar deduções lógicas a partir de um conteúdo explicitado. Essa peculiaridade, inclusive, é um dos pontos que a diferencia de uma análise documental, na qual um de seus principais fins é o da representação e disposição de dados e informações para consulta (BARDIN, 2004). A AC de mensagens de um texto ou entrevista pode inferir uma série de significados, dependendo do sujeito em questão. Assim, a contextualização do ambiente e dos objetivos que se pretendem averiguar deve ser clara (MORAES, 1999).

A técnica da análise de conteúdo pode ser aplicável tanto em pesquisas do tipo quantitativas quanto às qualitativas. Nesse sentido, há uma discussão que permeia e julga a utilização de tais dados. Muito embora a AC quantitativa possa ser fundamental para estudos organizacionais, nos quais há a formulação de hipóteses e a análise de frequências provenientes de determinado acontecimento social, quando trata de um universo, no qual traços da subjetividade de valores, culturas ou ideologias são presentes, o olhar qualitativo passa a predominar, limitando, então, a efetividade daquele (BARDIN, 2004; DELLAGNELO e SILVA, 2005).

A organização de uma AC se divide em três partes (BARDIN, 2004, p. 89):

- 1) Pré-análise;

- 2) Exploração do material;
- 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

**Pré-análise:** trata-se da fase inicial exploratória e de organização de pesquisa. É o momento de levantar ideias e, mais que isso, de esquematizá-las. O autor utiliza o termo “leitura flutuante” para identificar o momento de averiguação holística, e do conhecimento que começa a ser estabelecido, da formulação das hipóteses, da delimitação de objetivos, da verificação de técnicas, de documentos, entre outros. Dellagnelo e Silva (2005) colocam que, quando o material em questão inclui entrevistas, este também é o momento da organização, por intermédio de transcrições e classificação de entrevistados, entre outras preparações, a fim de que os dados estejam prontos para uma posterior análise.

**Exploração do material:** consiste na “administração sistemática das decisões tomadas” (BARDIN, 2004, p.95). Nesse processo, faz-se o uso da codificação, que trata de extrair do material bruto de mensagens, o seu significado, sua expressão, de maneira objetiva. Um procedimento diz respeito ao processo de quantificação ou enumeração os quais, para estudos de natureza qualitativa, que são mais flexíveis, usa-se, com frequência a enumeração por intensidade (adjetivos, verbos) e a por direção (favorável, desfavorável ou neutra), aliada a ideia de contextualização no espaço (DELLAGNELO E SILVA, 2005, p.109).

**Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** após terem sido realizadas as etapas anteriores com consistência, surge, então, o momento de dissertar sobre as similaridades, descrições, contradições, estabelecer argumentações lógicas, e concluir, com o uso da inferência, respondendo, assim, ao(s) objetivos(s) que o trabalho se propõe. Moraes (1999) diz que o momento das descrições deve ser dado máxima atenção, constituindo parte essencial, mas não suficiente para completude da análise. Para tanto, faz-se o uso da interpretação dos conteúdos manifestos pelo entrevistado, adentrando também nas entrelinhas do discurso, no conteúdo latente. A qualidade do resultado produzido é, assim, influenciada pela soma da experiência do autor em realizar a AC, pelo esmero

dedicado ao tratamento dos dados, bem como pelo conhecimento agregado sobre o tema desenvolvido.

Para realização da análise de conteúdo do trabalho, primeiramente, foi realizado o procedimento da “análise de conteúdo induzida ou com base em protocolo assumido a priori”, que é proveniente de uma revisão literária e move-se no sentido de buscar nos textos dos entrevistados a identificação do posicionamento de tais categorias levantadas em um primeiro momento (FREITAS E JANISSEK 2000, p.124). O Quadro 7 foi desenvolvido a partir das atividades e das ferramentas da logística reversa de pós-venda encontradas na revisão da literatura e servirá como instrumento para a análise dos processos reversos na empresa estudada. Não se pretende restringir os tópicos descritos unicamente aos autores citados no quadro, mas sim, tê-los como ponto de referência, a fim de se obter um embasamento consistente, adequado para a análise e conclusão posteriores.

**Quadro 7: Protocolo de LR de pós-venda (dimensões x variáveis x questões).**

	<b>Autores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Questões</b>
<b>DIMENSÃO ESTRATÉGICA</b>	Leite (2009)/Freitas (2009)/Chaves <i>et al.</i> (2008)/Leite e Brito (2005)/Mueller (2005)/Giacobo <i>et al.</i> (2003)/ Kumar e Tan (2003)/Dornier (2000)/ Rogers & Tibben-Lembke (1998)	➤ Cadeia de valor da LR na organização (Posicionamento da LR no planejamento estratégico)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como a logística (do <i>e-commerce</i>) está estruturada na organização?</li> <li>➤ Como as ações de LR de pós-venda se inserem na estratégia organizacional?</li> <li>➤ Há metas e objetivos (medição) destinados para a logística reversa (do <i>e-commerce</i>)?</li> </ul>

Ballou (2006)/ Bowersox <i>et al.</i> , (2006)/ Lacerda (2002)/ Figueiredo (2002)/ Fleischmann, (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planejamento da rede logística reversa: refere-se à presença de instalações e tratamentos adequados, que sustentem o fluxo reverso de entrada e saída dos materiais, assim como a rede de transportes que trabalhe eficientemente</li> <li>➤ Posicionamento geográfico: escolha das localidades onde se encontram os depósitos ou CDR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como funciona a logística reversa no <i>e-commerce</i>?</li> <li>➤ Há <b>instalações</b> específicas para a atividade? Por quê? Onde ficam instalados os depósitos e estoques dos fluxos reversos?</li> </ul>
Oliveira (2010)/Freitas (2009)/Fleury (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Política para devolução de produtos/ conformidade legal (CDC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como funciona a política de devoluções no <i>e-commerce</i>?</li> </ul>
Leite (2009)/ Hitt <i>et al.</i> , (2008)/ Giacobo <i>et al.</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Viabilidade do serviço: terceirização de atividades logísticas de pós-venda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Há atividades terceirizadas na LR de pós-venda? Quais e por quê?</li> </ul>
Leite (2011)/ Oliveira (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilização de embalagens recicláveis ou retornáveis e que garantam a qualidade do produto. As reversas são diferenciadas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilizam-se embalagens específicas para o retorno? Há a preocupação ambiental no desenvolvimento do material e nas coletas de embalagens?</li> </ul>
Lacerda (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Padronização e mapeamento de processos reversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Há a padronização e mapeamento dos processos reversos?</li> </ul>
Leite (2009)/ Rogers & Tibben-Lembke (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Utilização de um modelo de revalorização dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Há um modelo de revalorização dos produtos devolvidos? Como se desenvolve?</li> </ul>

DIMENSÃO TÁTICA	Autores	Variáveis	Questões
	Leite (2009)/ Lacerda (2002)/ Horngreen <i>et al.</i> (2000)	➤ Gerenciamento das devoluções: controle de resposta a devoluções/ bons controles de entrada/ controle dos níveis de retorno/tempo de ciclo do produto	➤ Como ocorre o gerenciamento das devoluções (controle dos fluxos de entrada e saída/ tempo de ciclo dos produtos/ monitoramento das atividades reversas)
	Leite (2009)/ Bowersox <i>et al.</i> , (2006)/ LaLonde e Zinszer (1975)	➤ Avaliação da qualidade da prestação de serviços: pesquisas	➤ Há a avaliação da qualidade dos serviços reversos prestados? Qual e para que são utilizados?
	Leite (2009)/ Chopra e Meindl (2006)/ Daugherty <i>et al</i> (2001)	➤ Controle dos principais motivos geradores de devoluções	➤ Há o estudo dos motivos que interferem nos retornos?
	Leite (2009)/ Freitas (2009)/ Lacerda (2002)/ Caldwell (1999)	➤ Uso de Sistemas de Informação para o tratamento dos dados de LR. Procedimentos de segurança da informação.	➤ Há um SI desenvolvido ou adotado próprio para a sincronização logística e gerenciamento da logística reversa?

DIMENSÃO OPERACIONAL	Autores	Variáveis	Questões
	Leite (2009)	➤ Categorização dos retornos com fluxograma das ações	➤ Há uma categorização pré-definida para os retornos? Quais as ações?
	Warren e Summer (2007)/ Figueiredo (2002)/ Kim, (2001)/ Rogers & Tibben-Lembke (1998)	➤ Levantamento de dados e formalização de históricos que permitam inferir os prováveis motivos de retorno	➤ Há o estudo dos motivos que interferem nos retornos? *Mesma pergunta utilizada para responder parte operacional
Oliveira (2010)/ Leite(2009)	➤ Disponibilidade de meios de comunicação e acompanhamento do cliente (SAC/0800)...	➤ Quais os meios de comunicação que o cliente dispõe para contato com a empresa?	

FONTE: a pesquisadora (2011)

Secundariamente, com as entrevistas transcritas, partiu-se para a codificação e posterior marcação de categorias, de forma a extrair a ideia principal transmitida pelo discurso dos respondentes, em relação a cada variável definida.

## **4 ANÁLISE E RESULTADOS**

O planejamento para a logística reversa de pós-vendas, advindo das atividades do *e-commerce*, ganha destaque como gerador de vantagem competitiva, pelos resultados positivos de crescimento no mercado e pela conquista de clientes. As grandes empresas de varejo multimarcas que, até então, se concentravam em manter suas tradicionais lojas físicas, encontram, hoje, nas vendas *on-line*, um potencial de ampliação ainda maior para seus negócios, mesmo diante da presença de muitas empresas que se estabelecem focadas unicamente no e-consumidor. Diante disso, foi feito o levantamento de algumas importantes variáveis da logística reversa de pós-vendas, analisadas sob o parecer dos colaboradores da Empresa X, no sentido de entender como ela é percebida e estruturada nesse tipo de negócio.

Busca-se aqui a apresentação dos principais resultados encontrados a partir da investigação. Eles se deram pelo desenvolvimento dos objetivos traçados para a pesquisa, pela descrição dos cenários relativos às variáveis estabelecidas para a logística reversa de pós-venda e a partir do quadro-protocolo, apresentado na sessão anterior, com os discursos trazidos pelos colaboradores da Empresa X. Estes entenderam o estudo proposto como válido e surpreendente tendo em vista a insipiência do tema. Além disso, realiza-se também a reflexão e a avaliação acerca de tais descrições, fazendo o uso dos conceitos trazidos pela revisão da literatura, das categorias emergidas da leitura das cinco entrevistas semi-estruturadas, por intermédio da análise léxica e de conteúdo, do conhecimento e da percepção adquiridos pela pesquisadora durante o estudo e prática do trabalho.

### **4.1 O E-COMMERCE DA EMPRESA X**

O questionamento inicial envolvendo o funcionamento do *e-commerce* teve o intuito de levantar dados holísticos acerca da estrutura e principais operações que ocorrem na atividade. Também se buscou captar a percepção de cada entrevistado ao discorrer sobre o assunto, sendo possível, assim, traçar um entendimento inicial, capaz de situar o contexto onde o trabalho ocorre. As principais palavras emanadas

nos discursos relativos à questão foram: *e-commerce*, conflito, problemas, crescimento e operacional. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

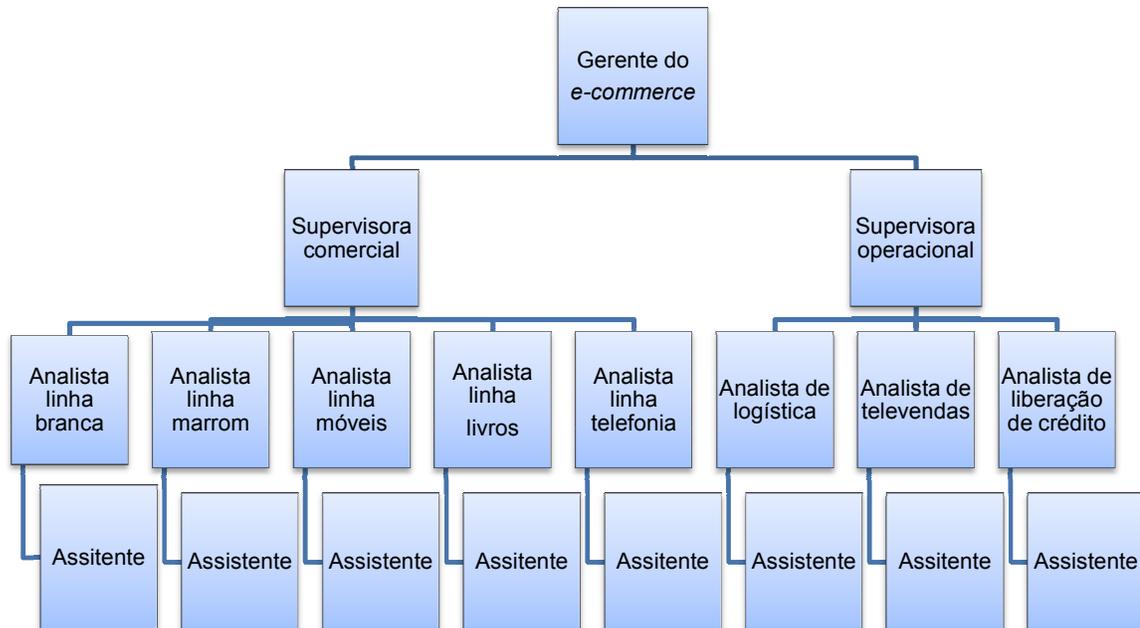
- Setores de fluxo do *e-commerce*
- Descrição de cargos
- Conflitos entre canais
- Abrangência do *e-commerce*
- Histórico
- Cenário de vendas

O *e-commerce* da Empresa X, com 11 anos de existência, tem seu espaço físico localizado no prédio do Centro Administrativo que fica na Matriz. Lá, encontra-se toda a estrutura pertencente tanto às lojas físicas quanto à parte de comércio eletrônico. Isso inclui os recursos humanos, os SACs, a TI, o financeiro, os departamentos de crédito e cobrança, prevenção a fraudes, compras, vendas e o *e-commerce* de atuação nacional. O setor do comércio virtual abriga todas as estruturas componentes da atividade, exceto pelas funções corporativas, que prestam apoio compartilhado com as lojas físicas. Nesse sentido, as negociações e alinhamentos realizados com tais setores de apoio são qualificados, na visão do gerente, como um diferencial, pela inteligência e sintonia com que essas decisões são tomadas.

O organograma setorial é composto pelo gerente do *e-commerce*, responsável por todo o acompanhamento de resultados e desenvolvimento de métricas e índices, enfim, gestão do setor. Ele também é o responsável pela área de vendas corporativas, chamado, internamente, de atacado. Hierarquicamente abaixo se têm as supervisoras, uma responsável pela área comercial e outra direcionada a operações.

A área comercial hoje é responsável por toda a precificação, marketing e produtos que estão no *site*. O tratamento desses produtos é seccionado por linhas, ou seja, cada linha tem um analista e um assistente responsáveis pela gestão dos produtos e conteúdos, cumprimentos de metas e pelos resultados advindos das linhas correspondentes. Já na área operacional, encontram-se os processos envolvidos com crédito e cobrança, logística (reversa), os serviços de atendimento ao cliente e televendas.

**Figura 7: Organograma do e-commerce na Empresa X.**



Fonte: a pesquisadora, a partir de dados fornecidos pela Empresa

A área virtual é dividida em dois setores: o *site* e o televendas. Ambos cenários partem da visita do cliente à página de compras da rede *on-line*, distinguindo-se pela forma de compra, já que o primeiro se conclui prosseguindo pela transação via *web* e o segundo pela ligação telefônica. Devido ao potencial em prospecções e em oportunidades de relacionamento, as vendas corporativas (que ainda são vistas com um maior foco para as redes físicas da Empresa) são destacadas do setor. Muitas dessas vendas têm o surgimento no televendas e, por isso, possuem um telefone de contato específico pessoa jurídica, sendo seus negócios, assim, redirecionados para uma terceira área, que cuida especificamente do tratamento desse perfil de cliente.

A Empresa X, durante muito tempo, acreditou que o comércio virtual poderia significar uma ameaça para os resultados das redes de lojas físicas, já consolidadas e com grande atuação de mercado. Esse foi um dos motivos trazidos pelo entrevistado E pelos anos em que o *site* permaneceu em *hold*, significando apenas

um possível canal de vendas. A ideia de conflito de canais também foi trazida pelo entrevistado D no fragmento abaixo:

(...) no início, a ideia era ter o *site*, até não se acreditava muito nessa ideia, era a ideia de que todo mundo está colocando vamos colocar também. Não podia vender em mais de 4x sem juros, para não entrar em conflito com as nossas lojas físicas, era bem tímido, pra dizer que tinha.

Embora, nos últimos anos, o processo tenha ganhado importante lugar de destaque na Empresa, em consequência de investimentos que trouxeram reflexos positivos em volume de vendas e em ganhos de imagem e de mercado, grande parte das estruturas de apoio ainda é voltada para as lojas físicas e compartilhada com o *e-commerce*, que “come pelas beiradas”, pelas palavras do entrevistado E. De fato, o volume de vendas do *e-commerce*, conforme os entrevistados A e E, assim como pelas pesquisas (*e-bit* Empresa), tem um ritmo de crescimento atual superior ao das lojas físicas, que mantêm o crescimento conservador, acompanhando o movimento do mercado. O mercado *on-line* espera uma projeção por volta de 27% a 30% para o setor e, conforme o entrevistado E, estas expectativas têm boas condições de se concretizarem na Empresa X.

#### **4.2 CADEIA DE VALOR DA LR NA ORGANIZAÇÃO: POSICIONAMENTO DA LOGÍSTICA REVERSA DE PÓS-VENDA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O bloco estratégico inicia-se com a cadeia de valor da logística reversa na organização, que diz respeito à importância estratégica e vantagens que a empresa atribui às práticas e processos de logística (reversa de pós-vendas) desenvolvidos. Três perguntas foram feitas para se analisar essa variável: a) como a logística do *e-commerce* se estrutura na organização; b) como as ações de logística reversa do *e-commerce* se inserem na estratégia organizacional e c) se são definidas metas, objetivos e métricas para a logística reversa.

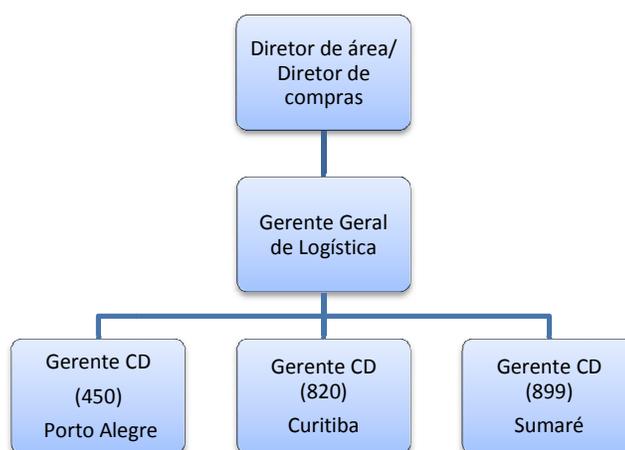
a) Adentrando na área da logística inserida no *e-commerce*, teve-se intenção semelhante à questão inicial de conhecimento do *e-commerce*, ou seja, de

entendimento da estrutura e o que cada entrevistado relacionava à área logística na Empresa X. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: logística, trocas, transportadora. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Alocação de responsabilidades
- Descrição do organograma
- Nível de relacionamento entre setores

A logística do *e-commerce* na Empresa X faz o uso do mesmo sistema de transportadoras, CDs e gerenciamento adotados para as lojas físicas. Assim, ocorre uma interação próxima entre a logística e o *e-commerce*, no sentido de fomento de informações sobre custos e demais resultados entre as equipes. O organograma logístico é composto pelo Diretor de Área, que também é o Diretor de Compras, pelo Gerente Geral de Logística, responsável pelo amplo gerenciamento dos depósitos distribuídos no país - para a logística direta, reversa e de pós-venda - incluindo assistências técnicas, entrega e montagem dos produtos. Hierarquicamente abaixo, estão os gerentes específicos de cada CD, os quais se dedicam ao atendimento das lojas e entregas em suas respectivas áreas.

**Figura 8: Organograma logístico na Empresa X.**



FONTE: a pesquisadora, a partir de dados fornecidos pela Empresa

A gestão geral da logística do *e-commerce* é concentrada na matriz e quatro pessoas são responsáveis pela logística das entregas. Quanto à alocação do atendimento, ela é desenhada por transportadoras. Dessa forma, cada atendente é responsável por cuidar dos recebimentos dos protocolos de compra e encaminhar para os CDs e transportadoras que lhe são atribuídas em cada local do país. Nas cidades onde há a presença de lojas da Empresa X, a logística se dá por intermédio de frotas próprias e freteiros exclusivos das lojas, já que a Empresa conta com cerca de 250 veículos para a atividade. Para as demais áreas, faz-se o uso de transportadoras, bem como do serviço de logística (direta e reversa) dos Correios, dependendo do volume do produto e do destino, no caso, para regiões mais remotas das instalações (norte e nordeste). Para as localidades acima de São Paulo, o depósito de referência passa a ser o de Sumaré, e o depósito de Curitiba atua como ponte entre os depósitos de São Paulo e de Rio Grande do Sul, no caso de necessidade de transferência ou reserva/falta de estoque. Dessa forma, a gestão e qualidade de processos do setor logístico se posicionam como essenciais e estratégicos para manter a atividade, tanto de lojas físicas quanto do *e-commerce*, em ritmo competitivo no mercado e com o nível de serviço ao cliente adequado.

b) A intenção ao questionar como a logística reversa se insere na estratégia organizacional foi a de buscar uma possível conclusão dos principais motivos valorizados pela Empresa X para a execução da atividade. Teria ela (ou seus colaboradores) um olhar restrito às execuções do CDC ou a intenção vai além, em busca de superar as expectativas do cliente, fazendo disso um diferencial organizacional? As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: problema, satisfeito e competitividade. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Competitividade no mercado
- Diferencial pela prestação de serviço ao cliente
- Avaliação da estrutura atual
- Obediência à legislação
- Busca pelo lucro

Ao serem questionados sobre como a logística reversa se insere na estratégia organizacional, pôde-se perceber que, embora apenas dois entrevistados mencionassem o CDC como ferramenta de base para a aplicação dos processos, o grande intuito envolvido em todas as respostas foi a satisfação do cliente-consumidor como foco de atuação prática. Os discursos transpareceram a importância da confiança creditada pelo comprador à Empresa durante o pós-vendas como o maior interesse:

(...) o atendimento ao cliente, em satisfazer tanto com a entrega quando com a devolução, porque essa coleta é importante também, porque, daqui a pouco, o cliente compra um produto grande, não tem onde deixar, então a gente precisa fazer essa coleta reversa e entrega ao mesmo tempo, para que o cliente se sinta satisfeito, então se o processo der certo pela primeira vez, mesmo que ocorra uma segunda, ele vai ficar satisfeito, porque o primeiro foi correto. (ENTREVISTADO B)

Muitas vezes, a empresa busca se sobressair no atendimento que oferece pros clientes e trabalha para superar as expectativas dos clientes, e isso deixa eles tão satisfeitos a ponto de confiar ainda mais na empresa e isso fideliza a relação. (ENTREVISTADO C)

Mais que isso, todos os entrevistados entendem que o processo de fidelização do cliente está intimamente relacionado com esse momento, sendo decisivo para a imagem organizacional.

Quanto à percepção do lucro que a logística reversa de pós-vendas possa vir a agregar, o entrevistado E faz uma reflexão acerca da atual visão dada ao processo, frisando do conhecimento de recuperação de valor, mas motivando o atual desvio de foco por parte do setor:

Eu diria que a logística reversa ela deveria ser pra nós uma oportunidade de negócios. Só que assim, como a gente cresce muito, o *e-commerce* cresce muito, você tem outras coisas que influenciam nos resultados muito mais rápido e em maior escala. Então, acaba que a gente ainda não chegou lá, é sabido que é uma área que a hora que a gente botar foco dá pra capitalizar muito em cima disso.

Por se tratar de um mercado que vem expandido de maneira veloz e trazendo resultados significativos, o intuito estratégico da recuperação de valor pelo pós-vendas é abordado em segundo plano pela Empresa X, que deixa de usufruir

ganhos maiores na área, assim como mostrado por Fleury (2000) e pelo estudo de Leite e Brito (2005), no qual o item “lucro” assume última posição dos respondentes, juntamente com o “objetivo da limpeza de canal”.

Dessa forma, pôde-se inferir que a Empresa X pratica a logística reversa com o principal objetivo de competitividade e diferenciação, indo novamente ao encontro dos resultados advindos da pesquisa desenvolvida por Leite e Brito (2005), a qual mostra que grande parte das empresas brasileiras pratica a logística reversa com fins de manterem-se competitivas, muito embora os resultados da atividade ainda possam ser incrementados.

c) A questão da existência ou não de metas, objetivos e métricas tem o objetivo de averiguar se, na Empresa X há o entendimento do retorno, investimento e planejamento das atividades reversas de pós-venda. De fato, só há o conhecimento real das atividades que são medidas, e esta ação tem importância para a integração de funções nos negócios (DORNIER, 2000). As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: custo, estrutura e negociar. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Inexistência de metas/objetivos
- Dificuldade de obtenção pela estrutura
- Empirismo das atividades
- Índices de devoluções
- Execução conforme legislação

Quanto às métricas e objetivos, a fim de que se possam obter parâmetros para medir e, conseqüentemente, manter um nível de controle sobre as atividades reversas, todos os entrevistados afirmam não terem, de forma ampla, atualmente, tais dados para controle da área. Os únicos índices levantados foram pelo entrevistado D (o índice de devoluções, que é obtido e comparado às regionais) e o Código do Consumidor, como parâmetro estabelecido pelo entrevistado A. Foram apontados, como possíveis motivações dessa falta, questões como a dificuldade em definir objetivos pela forte dependência com o volume de vendas, o crescimento

acelerado do *e-commerce*, além da dependência de sistemas de informação para a elaboração.

Métrica é difícil de estabelecer, porque nosso trabalho depende do fluxo de vendas, então saindo muito, conseqüentemente, nosso trabalho não diminui, então, a gente até se reúne pra tentar estruturar quando algo não tá muito bem e buscar alternativas. (ENTREVISTADO C)

Apesar disso, o entrevistado C e E frisam a aplicação empírica de tais atividades, e o entrevistado E reconhece a necessidade desses parâmetros como algo a ser estudado e implementado. Embora haja tal conhecimento, a Empresa X pode deixar de estar ganhando retornos positivos ou de minimizar falhas do sistema reverso sem o desenvolvimento de objetivos, metas de demais métricas que podem ir além do comparativo com as regionais, com o acompanhamento de índices mais específicos na área, como de desempenho de cada operação/operador e de confiabilidade de serviços (BOWERSOX, *et al.*, 2006). Corroborando com as ideias de Dornier (2000) e Chaves *et al.* (2008) o levantamento de demais índices relativos às atividades reversas é importante para que a Empresa X tenha capacidade de dimensionar, quantificar e avaliar o nível de retorno da inclusão de tais atividades, bem como de melhorá-los, agregando valor ao sistema.

#### **4.3 PLANEJAMENTO DA REDE LOGÍSTICA REVERSA**

O planejamento da rede logística reversa envolve o gerenciamento e estrutura utilizados para o desenvolvimento das atividades, tais como as instalações físicas e a forma de tratamento do fluxo, bem como da efetividade da equipe de transportes (LACERDA, 2002). Duas questões foram incluídas para análise da variável: a) como funciona a logística reversa no *e-commerce*; b) se há instalações específicas para a atividade (depósitos) e, caso não haja, o porquê dessa decisão.

a) A pergunta do entendimento do processo logístico reverso de pós-venda traz a perspectiva geral dos entrevistados para a atividade, permitindo que uma resposta complete a outra e se obtenha o entendimento da síntese pela descrição no trabalho. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão

foram: produto, troca, devolução, depósito, transportadora e logística. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Descrição dos processos/ procedimentos
- Descrição da equipe *web*
- Percepção acerca do trabalho
- Momentos de coleta
- Dados de devoluções

Na Empresa X o gerenciamento da logística reversa do *e-commerce* é realizado por uma equipe pertencente à *web*: o setor de trocas e devoluções. Essa equipe, que é parte do CAC (Centro de Atendimento ao Consumidor), trabalha em conjunto o setor de logística do *e-commerce*, com os CDs, frotas próprias e transportadoras, constituindo a rede reversa. O processo tem início pela solicitação do cliente ao atendimento, manifestando a intenção de cancelamento da compra ou troca de produto. Nesse momento, é realizada a avaliação de possibilidade de troca ou cancelamento, tomando-se como base os artigos expostos no CDC e demais dados de compra e estado do produto. Após isso, são encaminhadas todas as informações pertinentes ao depósito correspondente à região, o qual, por sua vez, informa a frota própria ou às transportadoras/Correios (em regiões mais afastadas) para efetuar a coleta/entrega. No caso de troca, pode ocorrer a entrega casada ou a simples coleta para posterior encaminhamento do produto. De acordo com o entrevistado D, é mais comum de ocorrer a coleta simultânea quando o atendimento se dá por frotas próprias da Empresa, pela proximidade e agilidade características:

Então quando é nossa frota, nós conseguimos fazer essa troca e coleta no mesmo momento, lá pra cima eles fazem sempre em dois momentos, é muito difícil fazer em um, tem também pelos Correios.

Segue abaixo o fluxograma do processo descrito:

**Figura 9: Fluxograma do processo logístico reverso.**



FONTE: a pesquisadora, a partir de dados fornecidos pela Empresa

Quanto à gestão da parte física da logística reversa, a mesma equipe e gerente responsáveis pela logística direta e fluxo entre os CDs, bem como as transportadoras são os responsáveis pela operação reversa. Assim, a Empresa faz uso do mesmo canal direto para o tratamento do fluxo reverso, e o processo se dá como já descrito acima. Há, ainda, em alguns locais, a presença de postos de coletas como um meio adicional para se efetuar o retorno/troca.

De fato, o desenvolvimento do processo logístico reverso de pós-venda não é tarefa de fácil execução, devido a todas as instabilidades de previsão, estoques, geográficas e de volumes envolvidos (FIGUEIREDO, 2002). O entrevistado D expõe essa opinião em seu discurso, salientando como o grau de dificuldade se eleva em comparação ao fluxo direto de entrega. Os fragmentos abaixo exemplificam controle e disposição despendidos por parte de toda a equipe, a fim de que o processo reverso não se torne um inconveniente para o cliente:

Olha, logística reversa é bem complicada (risos) (...) e aí é assim, tem que ficar cobrando, porque além de não ser no mesmo momento, demora muito pra acontecer, o retorno, eu digo assim, é chato, as gurias que trabalham ali eu digo... ai, vocês tem que ir pro céu, porque é um trabalho, assim, desgastante, tem cliente que bota a mercadoria fora, que fala que se

nós não formos recolher, vai por a mercadoria fora, então é bem complicado, na entrega as coisas acontecem bem mais facilmente do que na hora de recolher, e, aí, tem que ficar ali cobrando. (ENTREVISTADO D)

A Empresa X adota medidas de flexibilização de suas atividades reversas, como forma de diminuir o impacto causado ao cliente. Nesse sentido, as parcerias com os prestadores de serviços podem se tornar aliados no processo. Talvez isso contribua de alguma forma para que os índices de retorno do *e-commerce*, comparado às regionais físicas, ainda se encontrem em vantagem, conforme o entrevistado E.

O entrevistado E também coloca que, antigamente, a demora na realização de trocas e demais retornos eram mais complexos e afetavam ainda mais o cliente e, conseqüentemente, a organização, que perde seu público, pelas falhas da operação:

Porque lá nos primórdios do *e-commerce*, a coisa funcionava de forma perversa pro cliente, porque ele comprava, aí chegava o produto, e ele queria devolver, aí pra você resguardar a empresa você tinha que esperar esse produto chegar de volta, dar entrada, pra você liberar o crédito e mandar um novo, só que isso começou a ficar muito inviável, porque envolve transportadora, enfim, às vezes, o cliente ficava esperando semanas e semanas, e aquilo gera um estresse, uma insatisfação, então, hoje, a gente acaba liberando um produto enquanto o outro tá vindo, eu tenho que contar que a transportadora vai me mandar aquele produto, mas geralmente funciona.

b) Em complemento à resposta anterior, foi questionado a respeito dos depósitos e das instalações em que o fluxo reverso é condicionado. Ballou (2006) afirma que, muitas vezes, a criação de um centro de distribuição específico para os produtos reversos (CDR) seja a melhor maneira de administrar de forma centralizada os produtos retornados. Essa necessidade se confirmaria na Empresa X? As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: separado, depósitos, assistência, organizado e custos. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Tamanho suficiente para a utilização do mesmo depósito
- Organização do depósito
- Descrição dos CDs

Foi constatado que o fluxo reverso é todo condicionado nos mesmos CDs que alimentam o fluxo direto da Empresa X, tanto de lojas físicas quando do *e-commerce*, ou seja, todas as atividades logísticas fazem o uso do mesmo depósito, independente do sentido da cadeia. Os respondentes afirmam que, embora os produtos permaneçam no mesmo local, internamente, o fluxo reverso é separado em divisões, justamente, para que não haja a confusão entre mercadorias novas e devolvidas. Quanto à motivação para a adoção do mesmo local, todos os entrevistados afirmam que os CDs têm tamanho suficiente para abrigarem os produtos, e o fato de existirem três CDs localizados em áreas estrategicamente distintas no país torna ainda mais viável a junção dos estoques, sem prejudicar a organização das atividades. A existência de um CDR agregaria custos a uma operação que funciona bem da maneira em que se encontra atualmente, sendo o cenário atual classificado pelos respondentes como adequado e capaz de otimizar o controle dos processos (FLEISCHMANN, 2001).

Entra junto a *web* com loja física, é a mesma estrutura. Como nossos embarques saem dos tres CDs, o volume não justifica ter uma equipe dedicada a *WEB* em cada CD. (ENTREVISTADO A)

Fica tudo dentro do mesmo CD, mas separado dentro dele. Acredito que pelo tamanho do CD de Porto Alegre não tem porque ter outro CD envolveria outros custos. (ENTREVISTADO B)

Nós temos em cada CD pessoas que nos atendem, que nos auxiliam, e as mercadorias ficam ali junto no CD, como eu te disse, eu não conheço lá Sumaré e Curitiba, mas ali em POA tem as pessoas que cuidam da nossa operação. (...) então é bem tranquilo, organizado. (ENTREVISTADO D)

A pesquisadora esteve presente no CD de Porto Alegre para uma das entrevistas, e a operação pareceu bem organizada e geograficamente apropriada. Infere-se, assim, que os desafios mostrados por Figueiredo (2002) para enfrentar as adversidades reversas são, por conseguinte, superados pela Empresa X, no que condiz à variável instalação em análise.

#### 4. 4 POLÍTICA DE DEVOUÇÃO DE PRODUTOS

O questionamento sobre a política de devoluções adotada para o *e-commerce* está diretamente relacionado à logística reversa de pós-vendas e tem o objetivo de descobrir os instrumentos e atitudes tomadas pela Empresa X no quesito. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: importante, consideração, devolução, cancelamento, frustrante. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Aplicação conforme a Lei
- Percepção acerca do processo
- Flexibilidade da Empresa
- Explicação do processo de troca/cancelamento

A Empresa X trata dos artigos contidos no CDC como um guia para a troca ou cancelamento de seus produtos. O Art 18, §1º do CDC expõe que o cliente, diante de um produto que apresente vícios ou avarias que prejudiquem a qualidade ou desempenho do produto, tem o direito de pedir reparo ou substituição do produto. Caso não haja esse retorno, dentro do prazo de trinta dias, pode o consumidor solicitar a substituição do produto, a restituição da quantia ou, ainda, o abatimento proporcional. Há também a hipótese de desistência de contrato no tempo de sete dias, independente de motivo, conforme artigo 49. Diante disso, há sempre a tentativa de reverter um cancelamento em troca, uma vez que traz mais vantagens em termos de custos para a empresa e também para o cliente que, nas palavras do entrevistado B, preserva o desejo de adquirir seu produto. Essa ação reduziu significativamente os números de devoluções gerados pelo *e-commerce*. O entrevistado C diz que tal índice já chegou aos 6%, mas que hoje está mais controlado, graças a essa negociação que, geralmente, não ocorre em lojas físicas.

De acordo com todos os entrevistados, partindo-se do pressuposto de estreitar os laços de confiança com o cliente - que seja ou que represente um potencial - e em busca de uma melhora dos serviços logísticos prestados, a Empresa X, algumas vezes, adota medidas de flexibilização, que implicam em

resultados positivos para a imagem perante o comprador. É feita, então, a avaliação do cliente, suas influências e o tipo de produto, diante da possibilidade ou não de ir além das margens fixadas pela Lei. Um exemplo seria o adiantamento da liberação do crédito ou de nova mercadoria ao cliente antes de o produto chegar aos depósitos:

(...), a gente só cancela e devolve valores para o cliente, a partir do momento em que a gente já está com o produto nos CDs, claro, às vezes têm exceções que o cliente não pode ser penalizado por um erro interno nosso, então, existe exceções, mas o correto é a gente processar a devolução a partir do momento que o produto já está com a Empresa X. (ENTREVISTADO B)

(...) assim, a gente segue os sete dias, mas, assim, há casos que vem pra gente e já ultrapassou os sete dias, e aí a gente vai levar em consideração todo o histórico do cliente, a compra, o que que ele tá nos trazendo, então, de praxe são esses sete dias, mas levamos bastante em consideração como é esse cliente, o poder de multiplicar que ele tem, se tem poder de opinião muito grande, tudo isso a gente leva em consideração, o produto, enfim, todos esses aspectos a gente avalia e vai ponderando. (ENTREVISTADO D)

Assim, o gerenciamento das devoluções adotado pela Empresa X trabalha com a ponderação diante da aplicação da Lei, com processos claros e alguns artigos do direito do consumidor explicitados no *site*. Essas ações agem de forma a gerar o mínimo de dúvidas possíveis ao cliente quando há desistência ou arrependimento, indo ao encontro das ideias evocadas por Oliveira (2010) e Fleury (2000) de clareza de processos, impactando positivamente a experiência de consumo e mantendo a Empresa, então, competitiva nesse aspecto.

#### **4.5 VIABILIDADE DO SERVIÇO: TERCEIRIZAÇÃO DE ATIVIDADES LOGÍSTICAS DE PÓS-VENDA**

A variável de viabilidade do serviço de logística reversa de pós-vendas tem a intenção de captar até que ponto a Empresa X considerou viável manter um serviço classificado como de apoio (PORTER, 2000) sob seus cuidados, tanto na questão de logística física quanto no que diz respeito ao gerenciamento do fluxo. Nesse sentido, foi questionado se existiam atividades terceirizadas para a logística reversa

de pós-venda e o motivo disso. A utilização de terceiros pode, muitas vezes, significar uma saída para a manutenção dos fluxos reversos (GIACOBO *et al.* 2003), muito embora seja imprescindível avaliar como esse serviço será prestado, pois a imagem da organização fica exposta, por intermédio de um trabalho executado por outra organização. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: administrar, controle, avaliação, transportadoras, freteiros e entrega. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Caracterização das situações em que se utilizam terceiros
- Motivação pela distância
- Motivação pelos custos
- Problemáticas trazidas pela terceirização

A logística física, na Empresa X, faz o uso misto de frotas próprias com frota terceirizada para suprimentos do fluxo direto e reverso de mercadorias distribuídas pelo território nacional. O uso de frotas próprias se restringe aos Estados onde a organização tem a presença dos CDs, ou seja, Rio Grande do Sul, Paraná, e São Paulo. Nessas localidades, utiliza-se a frota própria para atender aos pedidos com destinos de até 80 km ao redor de cada CD. Já onde há a presença de lojas, conforme os entrevistados, a entrega e reversa são feitas pelos freteiros de cada loja, que são tratados como espécie de frota própria, devido à dedicação exclusiva a que eles se submetem. Nas demais localidades geográficas (de São Paulo para cima do país) toda reversa é realizada por intermédio de terceirizações, assim como em parceria com os Correios, dependendo do volume e localidade em questão. Nas palavras do entrevistado A, o processo ocorre dessa forma, devido ao fluxo reduzido de produtos que essas regiões mais afastadas demandam:

Fora dessa área, a gente tem terceiros, pois daí não compensa a gente ter caminhão, devido ao fluxo, que é muito baixo. Assim, é melhor tu ter um terceiro e tirar o custo fixo de ter um caminhão parado.

Contudo, a parte do gerenciamento dos fluxos reversos ainda fica totalmente concentrada na Empresa X que faz o controle também dos resultados das

transportadoras pelas atividades. Fazendo um panorama pela leitura completa das entrevistas, pode-se perceber que o gerenciamento e a qualidade do serviço desempenhado pelas transportadoras são considerados um trabalho complexo e, às vezes, um problema a ser tratado pela Empresa X. Os entrevistados C e D expõem de maneira clara essa questão, principalmente no que diz respeito ao depósito localizado em São Paulo, por características culturais e de operação distintas:

Em Sumaré, a operação é diferente, como tem uma transportadora que vai fazer o trabalho pra nós, tem que circular com uma nota né, então fazemos um novo pedido pra eles vão entregar e emitimos a nota de devolução antes, para que ele possa retornar com aquele produto, só que daí às vezes ele não retorna, e daí a nota foi emitida, mas o produto físico não retornou e nós entendemos que esse controle deveria ser feito (...). Até esses tempos atrás a gente trabalhava com uma transportadora que a gente falava que ela era nossa maior cliente, porque tudo extraviava. Só que a imagem que queima é a nossa. Como a gente trabalha com várias transportadoras terceirizadas, a gente sabe que é uma coisa inevitável de acontecer avariar produto. (ENTREVISTADO C)

Como a gente trabalha com várias transportadoras terceirizadas, a gente sabe que é uma coisa inevitável de acontecer avariar produto (...). (ENTREVISTADO D)

As frotas próprias da Empresa X trabalham com organização e empenho no atendimento do fluxo reverso de acordo com os entrevistados. Ao passo que o alinhamento, treinamento e nível de relacionamento dos parceiros envolvidos nas atividades reversas, no caso da Empresa X, talvez exijam um esforço maior por parte da organização, a fim de manter o nível de atendimento desejado e não prejudicar a imagem perante o público. Hitt *et al.* (2008) fala na capacitação como parte do processo de criação de competências que garantam o diferencial competitivo organizacional. Muito embora essa realidade esteja adequada internamente, a capacitação e treinamento dos terceirizados devem ser levados em consideração para que haja uma reversão do quadro descrito. Contudo, diante de tal problemática, o mesmo entrevistado aborda, como resposta de outra questão relacionada à qualidade dos serviços reversos prestados, um dos prováveis motivos que pode interferir na relação entre as transportadoras e a Empresa: a existência de uma demanda grande, ocasionada também pelo *boom* do *e-commerce* e que expande, cada vez mais, o mercado de atuação para as transportadoras terceirizadas. Ora, diante do volume e da alta disponibilidade de trabalho fica difícil

exigir o máximo de qualidade dessas empresas, que, nas palavras do entrevistado D parecem também não terem acompanhado o ritmo de crescimento atual do mercado de compras virtuais. Assim, acordos de longo prazo e contratos que prezem a parceria e que preservem as imagens de contratante e contratado no projeto do canal de recolhimento devem ser focados na atividade (BALLOU, 2006), bem como a execução de treinamentos com os parceiros, para que haja o alinhamento e a padronização da qualidade de serviço prestado desejado pela Empresa X.

#### **4.6 AS EMBALAGENS UTILIZADAS PARA O PROCESSO REVERSO**

A indagação sobre o tipo de embalagem utilizada para o retorno de mercadorias no *e-commerce* tem a intenção de verificar se são tomadas medidas para que haja o correto descarte (de forma a minimizar o impacto ambiental) ou mesmo a presença de embalagens de retorno diferenciadas, que facilitem a identificação de tais produtos nos depósitos. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: informação, padronizado e regiões. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Informações do processo de embalagens ao cliente
- Utilização de embalagens padronizadas
- Crítica ao processo adotado pela Empresa X
- Envolvimento com empresas coletoras

Conforme os entrevistados, sempre é recomendado ao cliente que mantenha a embalagem do produto original, caso haja algum arrependimento ou avaria na mercadoria, gerando seu retorno. A Empresa X, de acordo com o entrevistado C, trabalha com embalagens específicas para a *web* apenas em alguns casos, no qual o volume do produto é menor. Quanto ao restante, o encaminhamento se dá na mesma embalagem do fornecedor:

O ideal é que o produto volte, porque se ele voltar com a embalagem ruim ele vai avariar muito mais. Então, um refrigerador que ele volta por arrependimento, ou desistência, se ele não tiver bem acomodado, ele chega deteriorado, então, não é um negócio tão contundente que tenha que ter

uma embalagem original, né. A preferência é que volte na embalagem que foi. (ENTREVISTADO E)

O entrevistado E também diz não ser viável a implantação de embalagens específicas para retorno, conforme Oliveira (2010) aconselha, justamente pela falta de padronização dos produtos vendidos, que são de diferentes linhas, volumes e dimensões, típicos do *e-commerce*. Contudo, o entrevistado D salienta sobre questionamentos recebidos pelos clientes, pela falta de tais embalagens da *web* para todos os produtos, conforme abaixo:

(...) o produto segue, isso inclusive, é um questionamento que eles fazem, porque, eu mesma já atendi vários que acham chato, assim, tu mora em um edifício, chega, sei lá, uma batadeira, qualquer coisa lá, e chega na embalagem da batadeira, então, é algo que eles nos sugerem, que tomem algumas medidas, pois torna mais reservado o negócio.

Quanto à destinação das embalagens provenientes do fluxo reverso, apenas o entrevistado A soube responder se havia ou não alguma medida para o descarte adequado, ou seja, trata-se de uma informação restrita aos depósitos. Cada CD possui empresas contratadas especializadas para prover a reciclagem de todo o material que chega aos depósitos, evitando, assim, o descarte ambientalmente incorreto. Com a PNRS é fundamental que a Empresa X trate dos resíduos gerados pelas suas atividades (LEITE, 2011), indo de tais embalagens, como os resíduos dos depósitos e provenientes da assistência técnica, tarefas também coordenadas pelo gerente de logística, de forma a cumprir seu papel sustentável, mesmo diante dos produtos de pós-venda.

#### **4.7 PADRONIZAÇÃO E MAPEAMENTO DOS PROCESSOS REVERSOS**

A existência de padronização e mapeamento dos processos reversos funciona como uma atividade complementar às métricas efetuadas para a logística reversa, ou seja, tem a intenção de identificar se a Empresa X realiza esse trabalho a fim de obter o conhecimento dos resultados que suas atividades de logística reversa venham agregar à organização, podendo assim, explorar seus pontos

fortes ou verificar possíveis falhas no sistema. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: crescendo, evoluindo, empíricos e organizar. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Inexistência de mapeamento
- Motivos de crescimento
- Empirismo de processos
- Manutenção de contratos

Formalmente, a Empresa X não tem identificados os processos reversos nem na parte da logística física nem no gerenciamento pelo setor do *e-commerce*, embora, as atividades sejam praticadas de forma padronizada diariamente, conforme a visão dos entrevistados. O que ocorre são os cumprimentos de contratos fechados com as cinco transportadoras e com os Correios para a entrega das mercadorias. Contudo, há a esperança de que se possam realizar os mapeamentos com maior facilidade, a partir da implantação de um novo sistema na Empresa, no futuro. Os entrevistados D e E falam do crescimento inesperado de vendas no *e-commerce*, deixando tais fatos transparecerem como prováveis motivos para falta do desenho desses processos, conforme segue:

Como eu te disse, cresceu muito e vendas é sempre o carro-chefe e é pra onde as energias se voltam mais e o pessoal socorro, socorro, de língua de fora, tentando acompanhar. Então, a gente tem muita coisa pra organizar. (ENTREVISTADO D)

Os nossos processos ele são empíricos, então o *site* foi crescendo, crescendo, e foi evoluindo junto, não é uma coisa que a gente parou pra fazer. (ENTREVISTADO E)

Corroborando com as ideias de Lacerda (2002), o mapeamento de todos os processos reversos é uma ação importante a ser executada, principalmente, com as expectativas creditadas no novo sistema de informação a ser instalado na organização. Por serem considerados processos mais irregulares, talvez o nível de dificuldade seja maior, contudo, é fundamental que se avance do empirismo para a análise real de retornos. Poder-se-ia, assim, desenvolver possíveis ajustes e a

verificação dos pontos mais críticos (que necessitam de maior atenção ou que sejam agregadores de valor) bem como a definição mais clara dos custos da atividade, gerando um diferencial competitivo.

#### **4.8 UTILIZAÇÃO DE UM MODELO DE REVALORIZAÇÃO DE PRODUTOS**

A variável de revalorização de produtos visa captar como ocorre o escoamento do fluxo pela cadeia reversa, de modo esta perca o mínimo de valor ou de produtos resultantes do sistema. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: fornecedor, avaria, preço, assistência e defeitos. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Segmentação de processos
- Loja de Saldos
- Proteção aos parceiros
- Descrição do fluxo de produtos por avaria, defeitos, desgosto

A Empresa X classifica os produtos que voltam pela cadeia reversa em três subsistemas básicos, conforme o motivo do retorno: desacordo comercial, problema técnico e avaria. Independente de qual tenha sido o motivo alegado pelo cliente para o retorno da mercadoria, o processo sempre se inicia pela avaliação do estado em que o produto se encontra. Isso ocorre, pois, muitas vezes, o motivo indicado de retorno não é compatível com o estado em que o produto se encontra, necessitando, assim, desse *check-up* inicial.

Após a confirmação do real motivo do retorno, se o produto for considerado resultante apenas de um desacordo (desarranjo) comercial, nesse caso, será verificado se a embalagem do produto foi aberta, ou se houve a recusa no momento da entrega, ficando o material, assim, intacto. Nesse último caso, há a possibilidade de encaminhá-lo, novamente, ao mercado primário, podendo ser vendido como um produto novo. Contudo, caso o produto tenha sido aberto, tal possibilidade de retorno ao *e-commerce* deixa de existir, restando, dessa forma, duas possibilidades de destino do produto: as lojas físicas, onde possa ser revendido ou a participação

de mostruários, bem como o encaminhamento para a loja de saldos da Empresa X. A loja de descontos da Empresa X existe em cada cidade onde há a presença de um CD e foi reaberta acerca de um ano, com o intuito de centralizar as mercadorias a serem destinadas ao mercado secundário em um local apropriado, de forma a facilitar sua venda:

Na loja de saldos vão os produtos que a gente não consegue deixar em lojas físicas, por exemplo, daqui a pouco existe algum móvel que a gente entregou para o cliente, já tá montado, e a gente, geralmente coleta montado, porém a gente não consegue deixar na loja um produto avariado, lascado a fica nessa loja que a gente chama de "XXXX". (ENTREVISTADO B)

O *outlet* também propiciou a melhoria e a organização do ambiente das lojas físicas, até então, com muitos produtos misturados distribuídos dentre os novos e provenientes do fluxo reverso.

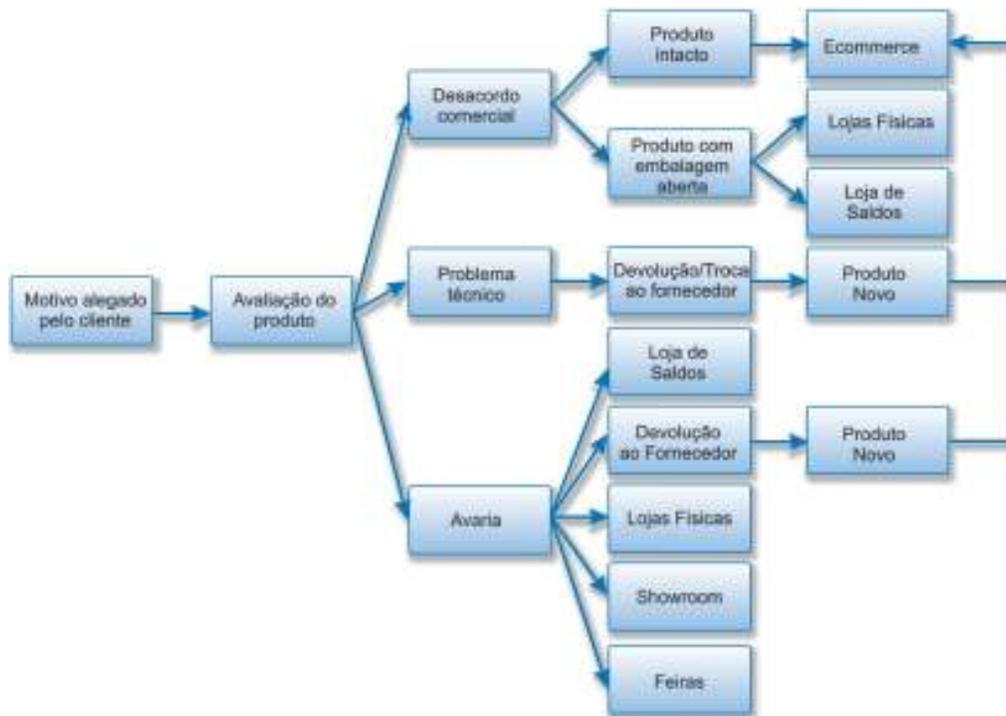
Caso a avaliação indique um problema técnico no produto, sendo considerado, proveniente de fábrica, ocorre, então, o retorno da mercadoria ao fornecedor de origem. Como resultados, pode haver o desconto do valor em nome da responsabilizada ou a troca por um produto novo.

Por fim, diagnosticado o retorno por avaria, há a necessidade de apurar o responsável pelo dano: a transportadora, a própria Empresa X ou o fornecedor. Se a responsável for a transportada, o valor do produto será descontado em nome dela e terá seu fim decidido por ela mesma. Sendo responsável o fornecedor, há a devolução do produto e a recaptura do valor investido. Quanto ao defeito ocasionado por conta de atividade da Empresa X, o destino se dá para as lojas físicas, para a loja de saldos (*outlet*) ou mesmo para *showroom* e feiras de produtos. Quando feito o questionamento sobre o retorno de produtos avariados para as lojas físicas, o entrevistado E cita o interesse de algumas pela aquisição:

Eu sei que algumas lojas, têm lojas que gostam de receber os produtos com leves defeitos (da Empresa X), se for um negócio muito pequeno, de interior, ela consegue, enfim, ele é mais bem aproveitado.

A figura abaixo representa o desenho do canal de revalorização de pós-venda adotado pela Empresa X:

**Figura 10: Fluxo logístico de pós-vendas da Empresa X.**



FONTE: a pesquisadora, a partir de dados fornecidos pela Empresa

Diante do fluxo reverso de pós-venda exposto, pode-se inferir que a reabertura das Lojas de Saldo pela Empresa X foi uma importante decisão, dado o aumento do volume de vendas e, conseqüentemente, de retornos ocasionados pelo *e-commerce*. Percebe-se que o modelo utilizado atualmente é capaz de atender à movimentação do fluxo reverso, e as formas de escoamento dos produtos condizem, em todas as formas, com as trazidas pela literatura, a exemplo de Leite (2009) e de Rogers & Tibben-Lembke (1999), agregando, de alguma forma, valor ao que é retornado.

Como finalização do bloco estratégico de perguntas, foi questionado, a cada entrevistado, como um momento de reflexão e consideração do cenário descrito, se eles acreditavam que a Empresa X estava preparada para lidar com o fluxo reverso e o porquê de suas respostas. Algumas importantes considerações foram notadas quanto a isso:

- A motivação para abertura da loja de descontos está intimamente relacionada à limpeza de ambiente das lojas físicas, que acabaram sofrendo um impacto negativo de imagem pela percepção de produtos novos misturados com produtos avariados, significando uma melhoria em resultados tanto para o *e-commerce* quanto para o tradicional canal de vendas físicas.
- O impacto negativo gerado pelo serviço prestado pelas terceirizadas emergiu novamente pela opinião do entrevistado B, que considera a Empresa X preparada para lidar com o arranjo reverso, muito embora, as transportadoras deixem a desejar em prazos e tratamento de produtos. As parcerias bem negociadas, nas quais os papéis dos envolvidos estejam claros e sejam reconhecidos e os treinamentos entram, novamente, como recurso a ser utilizado, a fim de que melhore esse quadro:

Nós, no momento, não temos também treinamento de terceiros, o que a gente faz, porque as terceirizações também precisam mostrar o trabalho pra gente, então a gente tenta conciliar, aí até que existe um contrato é mais fácil de cumprir, mas mesmo assim foge em algumas situações, é bem difícil. (ENTREVISTADO B)

- A qualificação e o investimento em pessoas foram citados pelos respondentes D e E como principais recursos a serem focalizados, tanto pelo aumento no ritmo de vendas no *e-commerce* quanto para que o atendimento ao cliente mostre-se em um nível superior.

Em resumo, todos os respondentes, apesar de afirmarem a preparação da Empresa X para lidar com o fluxo reverso, acrescentaram pontos pertinentes a serem considerados pela Organização, que ainda tem chances de otimizar consideravelmente o retorno dado pelo tratamento do pós-venda. Caberia aqui uma avaliação mais aprofundada sobre os critérios de escolha, estado dos produtos destinados a cada um dos canais acima expostos, bem como o que ocorre com seus remanescentes e demais custos. Todavia, não houve a oportunidade e tempo suficientes para esse tipo de exploração no trabalho, mas que são consideráveis em para próximas pesquisas.

#### **4.9 GERENCIAMENTO DAS DEVOLUÇÕES**

Inserido no bloco tático de questões, a variável de gerenciamento de devoluções busca saber como a Empresa X mantém o controle de entrada no fluxo de pós-vendas, dos níveis de retorno gerados pelo *e-commerce* e da manutenção do ciclo de vida dos produtos que voltam e permanecem nos depósitos. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: acompanhamento, controle e auditorias. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Competência direta dos CDs
- Realização de auditorias
- Falta de gerenciamento de ciclo nos depósitos

Todos entrevistados classificaram o gerenciamento de devoluções como uma ação de responsabilidade direta dos depósitos. Conforme o entrevistado B, devido ao alto volume de produtos que circulam entre coletas e entregas, o controle específico da atividade é delegado a cada CD, que o realiza diariamente e fornece os resultados do movimento para a *web*:

O gerenciamento ocorre, mas ele é todo feito dentro dos CDs, daí como o fluxo de coletas e entregas é muito grande, às vezes a gente não consegue acompanhar diariamente. (ENTREVISTADO B)

A autorização de recolhimento parte do *e-commerce* e, dentro dos CDs, são emitidas as notas de devolução e as autorizações de recolhimento a serem

encaminhadas às transportadoras, completa o entrevistado A. Quanto ao monitoramento desses produtos em recolhimento, parte de duas pessoas que se dedicam a isso dentro dos depósitos. Os níveis de retorno gerados pelo *e-commerce* são controlados pelos CDs, e a informação é passada à *web* que trabalha em ações para manter ou minimizar os resultados.

Muito embora haja esse controle, o gerenciamento de ciclo dos produtos reversos e tempo que cada um fica nos depósitos não é controlado pela Empresa X. Mas as auditorias realizadas periodicamente são capazes de detectar os produtos que estão em falta e alertar a logística sobre o impacto.

Ao realizar uma análise tomando-se como base os fatores críticos de eficiência de processos reversos de Lacerda (2002), pode-se dizer que os controles de entrada estão em constante verificação pela Empresa X, ao passo que o gerenciamento do tempo de ciclo, a fim de que haja uma ação rápida em produtos de maior impacto de caixa, ainda não é dada atenção, talvez por não considerarem que haja prejuízos significativos pela falta de obtenção desses relatórios.

#### **4.10 AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS REVERSOS**

A variável de avaliação da qualidade da prestação de serviços reversos tem intenção de conhecer se a Empresa X procura realizar pesquisas, relatórios ou a aplicação de outra ferramenta capaz de medir a qualidade dos serviços reversos prestados por ela e pelas suas transportadoras. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: terceiros, transportadora, dificuldade, complicado e preparado. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Inexistência de avaliação de qualidade
- Qualificação de parceiros
- Complicações com transportadoras

Todos os entrevistados afirmam que a Empresa X não possui meios de avaliação da qualidade dos serviços reversos, a não ser pelos relatórios que são protocolados de reclamação dos clientes, que entram em contato com o SAC.

Contudo, tais relatórios ainda não são sistematizados, conforme as palavras do entrevistado D, os quais, se avaliados de forma holística, poderiam ser utilizados como verdadeiros bancos de informações, pelo levantamento dos tipos de reclamações, da análise dos procedimentos que são executados e do nível de satisfação do cliente em cada finalização de atendimento. Nesse sentido, a Empresa X possui o selo do *e-bit*, que mede a avaliação realizada pelos clientes que realizam as compras *on-line*. Embora esse certificado avalie políticas de devolução, não foca especificamente a logística reversa, de acordo com os respondentes, que consideraram um ponto significativo.

Os entrevistados A e E chamam a atenção, novamente, para as transportadoras, salientando o agravamento do nível de atendimento quando dedicado aos processos reversos:

Bom, como nós dependemos de terceiros e, hoje, infelizmente, o Brasil não está preparado, ainda não tem essa noção de logística reversa, nossas transportadoras ainda não estão preparadas para isso, então, o serviço de reversa é muito ruim. Quer dizer, eu diria que se uma transportadora minha tem, para entregar, uma nota nove, na reversa, normalmente ela tem um dois ou três. (ENTREVISTADO A)

(...) a gente tem mais dificuldade quando envolve terceiros, porque aí a gente tem menos gestão sobre o terceiro, então no caso de frota própria, a gente tem mais controle, agora com transportadora é mais complicado né. (ENTREVISTADO E)

Justamente pelo fator contingencial, no qual o cliente se encontra ao fazer o uso de processos reversos, a avaliação no sentido de prestação de serviços de pós-venda se torna ainda mais importante, diante da possibilidade de resgatar a confiança do cliente posta em cheque no cenário de compra inicial. A avaliação da qualidade logística de Bowersox *et al.* (2006) insere como fator de desempenho a confiabilidade de serviços prestados pela logística, incluindo aí, os serviços de pós-venda, ou, como colocado por LaLonde e Zinszer (1975) elementos de pós transação. Ao não se realizar o acompanhamento de desempenho seu ou de terceiros, a empresa pode enfraquecer sua situação no mercado. Logo, a Empresa X tem grandes chances de melhorar o potencial competitivo diante da iniciativa de

pesquisas de satisfação e demais relatórios que possam inferir resultados relacionados à variável em análise.

#### **4.11 CONTROLE DOS PRINCIPAIS MOTIVOS GERADORES DE DEVOLUÇÕES**

O controle dos principais motivos de devoluções tem a função de atuar como um indicador auxiliar no reconhecimento das principais linhas de produtos/ fornecedores com problemas técnicos ou das principais reclamações/ devoluções/ trocas realizadas pelos clientes, podendo colaborar com a tomada de decisões que melhorem os resultados da atividade reversa. As principais palavras resultantes dos discursos dos entrevistados diante desse questionamento foram: problema, avaliação, informação e sistemática.

- Inexistência de estudos dos motivos
- Lei muito abrangente ao cliente
- Critérios pessoais do consumidor
- Dificuldade no gerenciamento de informações
- Crítica às transportadoras

Embora se consiga identificar o motivo de cada retorno, assim como se faça o remanejamento da mercadoria dentro do canal reverso, os entrevistados afirmaram não haver um estudo formalizado diante das informações as quais se têm acesso. O entrevistado A justifica a falta desse controle, pelos amplos direitos atribuídos ao consumidor no CDC que, independente do real descontentamento, tem sete dias para desistir da compra. Dessa forma, foi dito que, muitas vezes, o consumidor solicita o cancelamento de uma compra por razões de avaria, quando, ao passar pela análise no CD, constata-se que o produto está em perfeitas condições de funcionamento. De fato, o CDC abre precedentes para que casos como este ocorram, contudo, ainda assim, é recomendável a identificação real versus a alegada pelo cliente diante dos retornos. A falta de pessoas dedicadas a tal processo, capazes de fazer essa transformação de dados em informações úteis também foi falada pelo entrevistado D como outro provável fator associado à variável.

A maioria dos entrevistados afirma que o processo de identificação de anormalidades, tais como um lote de produtos que acuse defeitos contínuos ou reclamações sucessivas a respeito de pontos específicos é evidenciado empiricamente e tratado:

A gente tem um controle, conforme foi falado antes, por defeito, avaria, mas (pausa) não são feitas avaliações em cima disso. Foi difícil não ser sincera (risos) o que que a gente faz, têm uns produtos de determinadas marcas que dão muito defeito, por problemas dos próprios fornecedores, então a gente até aponta o problema. (ENTREVISTADO C)

(...) então nós fazemos isso, mas não de forma, como é que eu vou te dizer, nossa já é a quinta com o mesmo problema, espera aí, tem alguma coisa errada, então nesse sentido, mas não é feito de forma sistemática. (ENTREVISTADO D)

(...) é que começa a saltar aos olhos quando você tem concentrado maior produto né, e isso reflete na área de SAC, enfim, e aí alguém dá um 'alô'. (ENTREVISTADO E)

Kim (2001) e Rogers & Tibben-Lembke (1998) reforçam na ideia do controle desses resultados, como facilitador de impasses. A sistematização de tais processos pode identificar gargalos que não são perceptíveis pelo empirismo, possibilitando a execução de força-tarefa em pontos críticos, além de prever possíveis problemas, podendo a Empresa X tomar decisões pró-ativas diante dos cenários.

#### **4.12 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA O TRATAMENTO DE DADOS DE LOGÍSTICA REVERSA**

O uso de sistemas de informação para tratamento de dados em logística reversa de pós-vendas facilita a organização e o registro de informações úteis sobre os produtos e suporte no desempenho da cadeia. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: ERP, Intranet, *Genco*, informação. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Intranet
- *Genco*
- Perspectivas acerca do ERP
- Crítica à multiplicidade de sistemas

A Empresa X faz o uso dos sistemas de informação disponíveis para a logística direta também no tratamento da reversa, não dispondo de softwares específicos para isso. Os sistemas mais falados foram a Intranet e o Genco, software americano que oferece soluções em supply chain. Caldwell (1999) critica a escassez de programas desenvolvidos com foco para os dados levantados da cadeia reversa, fazendo com que muitas empresas não o tenham ou desenvolvam seus próprios sistemas. Nesse sentido, aplicado à Empresa X, o entrevistado D e E afirmam que os sistemas atuais de trabalho ainda não são suficientes para suportar as atividades reversas eficazmente, devido à falta de personalização dedicada para o pós-venda:

E atualmente ele não supre com as informações necessárias o fluxo reverso, (...), hoje a informação tá muito fragmentada, na verdade nossa Intranet tem muita informação, mas é que nem eu disse, tem muita coisa, mas tu não consegues te achar dentro de tudo aquilo, tá muito também da gente colocar um pouco ali, um pouco no outro sistema. (ENTREVISTADO D)

Além disso, tem-se a fragmentação de informações e dados, com o conhecimento difuso pelos diversos sistemas que a Empresa e alguns setores fazem o uso, o que dificulta o gerenciamento, atualização e busca de informações. Contudo, os entrevistados comentaram que estão realizando o processo de identificação das atividades dos setores para a implantação de um ERP (*Enterprise Resource Planning*), ainda em planejamento. Todos demonstraram grande expectativa no projeto, principalmente no que tange à dinamização e centralização das atividades na empresa, inclusive quanto à logística reversa de pós-venda:

E esse ERP, a gente tava acompanhando, é um sistema muito interessante, então a partir do momento que a gente conseguir instalar, vai se muito importante. (ENTREVISTADO B)

(...) mas temos um ERP que tá sendo implantado, pra que tudo possa dinamizar bem mais, que na realidade o nosso trabalho nessa parte de reversa, devolução, entrega, ele é bastante manual. (ENTREVISTADO C)

(...) mas a ideia com o ERP é eliminar, é ter um único sistema. Fora que as outras áreas ainda usam outros sistemas em paralelo. (ENTREVISTADO D)

Dessa forma, embora a Empresa X encontre hoje dificuldades para administrar as informações de logística reversa, ela está agindo no sentido de que o ERP inclua e integre os dados importantes, capazes de centralizar e sistematizar o fluxo logístico. A adaptação dos processos internos, manutenção e infraestrutura de apoio a esse novo sistema, bem como a captação de aplicações no mercado são pontos sensíveis e que participam da cadeia de risco do projeto de implantação de um ERP (SANTOS, *et al.*, 2010). O apoio da tecnologia de suporte (FREITAS, 2009) e como manter esse sistema deverá ser cuidadosamente planejado e executado, para que gere, de fato, resultados positivos no negócio. Assim, a Empresa X está se preparando para qualificar seu sistema de informações, de forma a sustentar o fluxo reverso da logística de pós-venda.

#### **4.13 CATEGORIZAÇÃO DOS RETORNOS**

Inserido no grupo de questões de caráter operacional, a variável categorização trata-se da identificação dos retornos que, conforme Leite (2009) classifica-se em comerciais, por garantia e qualidade ou por devoluções e substituição de componentes. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: avaliação, avaria e informação. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Descrição geral de retornos e avaliação
- Percepção do cliente
- Perspectiva dos CDs

Os retornos da Empresa X são categorizados de forma bem semelhante a coloca por Leite (2009), e o primeiro contato com o produto retornado é realizado pelos depósitos, onde é, basicamente, identificado se ele possui avarias e se pode ser incorporado ao estoque normal ou enviado para outros locais, conforme modelo de revalorização já explanado (encaminhados ao mercado primário ou ao secundário). Portanto, independente do tipo de retorno alegado pelo cliente, o produto sempre passará pela verificação no CD, que encaminhará para o fluxo

correspondente. No caso de retornos por garantia e qualidade, é sempre dado o aval do *e-commerce* para que a mercadoria seja liberada para a assistência técnica, que fará os ajustes necessários no produto. Novamente, não há o desenho especificado dos processos, mas sim, o empirismo das atividades que, nessa variável é executada, resumidamente, pelos depósitos.

#### **4.14 LEVANTAMENTO DE DADOS E FORMALIZAÇÃO DE HISTÓRICOS**

Análise da variável de levantamento de dados e a formalização de históricos das atividades de logística reversa permitem captar se há a prática dessas atividades por parte da Empresa X, uma vez que esse processo é fonte rica em informações capazes de gerar um diferencial competitivo, se bem administradas. Para o levantamento de tal variável, foi utilizada como base a questão 16, sobre a existência de estudos dos motivos dos retornos, bem como a questão 18, sobre os sistemas de informações.

O que se pôde inferir é que a Empresa X possui bancos de dados acerca do fluxo reverso e históricos de ciclos de problemas com seus clientes *on-line*. Todavia, a unificação dessas informações e a capacidade de transformá-las em ferramenta de ação diante da logística reversa de pós-venda são pontos ainda a serem explorados com maior intensidade. A literatura mostrou que essa necessidade é de grande relevância para a prestação de serviços na área, diante de todas as dificuldades de previsão e estrutura que o caracterizam (ROGERS & TIBBEN-LEMBKE, 1998; KIM, 2001; FIGUEIREDO 2002; WARREN SUMMER, *apud* LAFOND, 2007).

#### **4.15 DISPONIBILIDADE DE MEIOS DE COMUNICAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO CLIENTE**

Por fim, a variável disponibilidade de meios de comunicação e acompanhamento mostra se a Empresa X oferece ao cliente oportunidade ampla de contato junto à organização para efetuar reclamações, trocas ou devoluções

resultantes do *e-commerce*, além de questionar a efetividade desses meios disponíveis. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: 0800, canais, *chat*, *mail*, SAC, atendimento e acompanhamento. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Crítica ao 0800
- Citação dos meios
- Crítica à atuação em mídias sociais

Diante das respostas, foi possível notar que a Empresa X investe em várias ferramentas de contato com o cliente: 0800, *chat*, e-mail, SAC e a abertura de relatório no próprio *site*, dentre outras mídias. Todos os respondentes asseguram que os clientes estão munidos em canais de contato:

*E-mail*, tem o canal direto, tem o SAC, tem o 0800, então o cliente está munido, tem todos os canais, as redes sociais também. (ENTREVISTADO A)

A gente tem o *chat*, e-mail, e o 0800, que o SAC (que são dois né)(...) existem vários canais. (ENTREVISTADO B)

(...) então o cliente tá munido quando aos canais sim e no *site* também tem algumas informações sobre a legislação. (ENTREVISTADO C)

Uma observação quanto à restrição de capacidade de acesso do 0800, que funciona tanto para a compra em lojas físicas quando para a *on-line*, foi feita pelos entrevistados B e D, devido ao alto volume de ligações, vendas e ao limite de pessoas, mas que é sanada pela presença dos demais canais:

O que acontece que a gente vê bastante disso é que realmente, como o fluxo vem aumentando, nossa meta é cada vez maior, então acaba que o fluxo é muito grande e as pessoas não conseguem ligação. Mas existem vários canais. (ENTREVISTADO B)

(...) enfim, hoje, assim, a gente tá somente com falta de pessoas no 0800, então a primeira reclamação é no 0800, que nós temos um pra venda no *site* e que aí ele consegue contato e o dois que é pra atendimentos e ele não consegue, então hoje a gente tem um número muito grande de ligações perdidas, então o que dificulta é esse contato com cliente, isso aí eu acho que é bem complicado. (ENTREVISTADO D)

Oliveira (2010) fala que um serviço de atendimento ao consumidor funcional é essencial para que haja o contato facilitado com o cliente e a organização nas compras *on-line*, incluindo-se aí um 0800 efetivo. No caso da empresa, o impacto sob a imagem organizacional do serviço de pós-vendas é ainda mais afetado, pelo fato dele servir como meio de comunicação para todos seus clientes, não apenas à parcela *on-line*.

A globalização e a Internet aumentaram em muito a capacidade de contato virtual e a troca de informações entre pessoas. As mídias sociais, como *facebook*, *twitter*, entre outros *sites* são amplamente utilizados, inclusive com o intuito de elogiar, reclamar, enfim, fornecer a opinião sobre determinada compra para o público. Essa atitude acaba servindo, inclusive como fonte de pesquisa, ou como auxiliar na formação de opinião no momento da compra de produtos ou serviços por outros usuários do *e-commerce*. Acerca disso, uma colocação importante foi a do entrevistado E, que acredita que a Empresa X ainda terá de se focar mais no acompanhamento das opiniões de seus clientes que circulam pela rede:

(...) agora os clientes tão indo para as mídias sociais né, mídias sociais a gente ainda tá um pouco distante, é o *facebook*, o *twitter*, é aonde o cliente vai e publica e você tem que correr atrás, esse é um ponto que a gente realmente vai ter que ir atrás.

Por conseguinte, pode-se dizer que a Empresa X oferece aos clientes amplos meios de comunicação, ressaltando-se a presença de artigos importantes do CDC que informam os direitos diante da compra. O 0800 sempre exigirá maiores cuidados, seja por aumento de pessoas, seja em estrutura, assim como a busca de informações sobre a índole da Empresa que circulam pela *web*, a fim de minimizar a proliferação do vínculo à marca pela insatisfação do cliente.

#### **4.16 OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE LOGÍSTICA REVERSA NO PÓS-VENDA NO *E-COMMERCE***

Como encerramento da pesquisa, foi realizado um último questionamento no que diz respeito à importância do gerenciamento dos processos logísticos reversos no pós-venda do *e-commerce* na opinião dos entrevistados. Para isso, foi pedido que atribuíssem uma nota de zero a dez e que motivassem suas opções. As principais palavras emanadas nos discursos relativos à questão foram: terceirizações, cumprir, melhorar, complicado, dedicação e importante. Posteriormente, as seguintes categorias foram inferidas:

- Mercado novo
- Crescimento do setor
- Problemas de estrutura
- Críticas às transportadoras
- Investimento em peso

Para fins interpretativos, foram feitos agrupamentos das notas, enumeradas de zero a três, de quatro a seis e de sete a dez. Todos os respondentes atribuíram nota dez ou de muita importância, em suas percepções, para o grau de importância da atividade e também comentaram como a Empresa X gerencia as atividades de logística reversa de pós-venda, atribuindo-lhe uma segunda nota.

De modo geral, o alto grau de importância do fluxo reverso de pós-venda é devido a fatores de retorno no investimento, pela necessidade de gerenciamento das atividades em um mercado que movimenta quantias de milhões ao mês, e no que diz respeito ao processo de fidelização do cliente, nas palavras do entrevistado C:

(...) o cliente se fideliza justamente nesse momento da dificuldade, então assim, ter o atendimento, ele ter certeza de que vai ser bem atendido, isso é extremamente importante. E eu, no trabalho que eu realizo, eu sempre pensei da seguinte forma: às vezes eu posso ter falta de estoque, eu posso, talvez, naquele momento, a transportadora ter um prazo mais longo, alguma dificuldade, mas eu vou procurar, no meu contato com o cliente, passar pra ele o máximo de segurança pra ele ver que pode confiar na empresa, ele

vai ser atendido e vai dar tudo certo. E eu costumo dizer pro nosso cliente assim, que até que tu não estejas satisfeito o nosso trabalho não vai se acabar, quando todo o problema tiver resolvido e ele tiver satisfeito.

Quanto à prática da Empresa X, o entrevistado A atribuiu uma nota seis para a logística reversa, justificado pelo crescimento e pela insipiência de estrutura, diante da intensificação relativamente recente de vendas:

(...) o crescimento aconteceu realmente aconteceu nos últimos três anos. O faturamento ano a ano vem dobrando, então o crescimento foi muito grande e muito rápido. Nesses primeiros anos a gente até ficou meio perdido e agora a gente tá estruturando. O volume compensa, vale a pena o investimento, a gente tá vendo que o retorno é muito bom e tem que ser estruturado.

Já o entrevistado B elevou a nota da Empresa para nove, alegando que, embora haja problemas, ela está estruturada para lidar com o fluxo reverso:

(...) então eu acho isso muito importante. E, do jeito que a gente tá hoje, claro com algumas falhas né, eu posso dar pra Empresa X assim uma nota nove, porque existem problemas sim, mas a gente tá bem estruturado.

O entrevistado C atribuiu uma nota sete e citou alguns pontos que sempre podem ser implementados para prezar a qualidade do serviço:

Porque pode melhorar muito ainda, não tá ruim, mas pode melhorar...a gente precisa melhorar a questão de estrutura, de pessoas, a gente precisa melhorias no nosso sistema, de melhorias nos nossos CDs, em estoques, são coisas que juntas fazem uma grande diferença.

O entrevistado D atribuiu nota oito ao processo reverso realizado pela Empresa X em suas atividades na região Sul do país. Contudo, para regiões onde há preponderantemente a presença das transportadoras terceirizadas, foi atribuída nota cinco. Sua justificativa é semelhante a do entrevistado A, ou seja, o crescimento acelerado do ritmo de vendas ocasionado pelo *e-commerce* que, inclusive, acaba limitando a capacidade das próprias transportadoras na entrega e coleta das cargas:

(...) foi um susto pra todo mundo e o que se ouve delas próprias aqui é 'não tenho condições de atender tanta demanda'. Nós tivemos, ano passado, ficamos na mão com uma transportadora, porque não estavam conseguindo dar conta no final do ano, que é terrível né, já esse mês começa, e aí dizendo que não tinham como, que o depósito tava lotado de mercadoria, não estavam conseguindo entregar, então tá andando a um milhão.

O entrevistado E, por fim, fala na qualidade das atividades de logística reversa e de pós-vendas de forma ampla, como um serviço mínimo diante do mercado atual, elogiando a equipe de apoio diante da ética e motivação em solucionar os conflitos com o cliente:

Mas acho que é isso que nos move, a gente gera uma inquietação, a gente pensa no cliente, é lógico que a gente tem que ter resultados, então acho que por isso, um princípio da companhia de ética e condução dos negócios que a gente tem também aqui na *web* e pelas pessoas. Uma coisa que me chama atenção aqui é que as pessoas que trabalham na *web* elas gostam muito e quando reclamam é porque elas gostariam que aquilo fosse melhor de verdade. Então eu daria uma nota dez pra todos nós aqui.

Dessa forma, a média de nota atribuída à Empresa X ficou entre sete e dez, significando que os entrevistados consideram bom o nível de estruturação dos processos de logística reversa apresentado hoje pela companhia. Todavia, todos afirmam que consideráveis melhorias devam ser aplicadas, no que tange a pessoas, à própria estrutura e, principalmente, no tratamento com as transportadoras, que foi evidenciado durante vários momentos da entrevista.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o objetivo principal do trabalho de analisar o funcionamento dos processos de logística reversa de pós-venda utilizados no *e-commerce* da rede varejista foi alcançado pelo estudo de caso realizado na Empresa X. Para isso, identificaram-se e descreveram-se os processos de logística reversa de pós-venda na empresa foco; compararam-se os processos com o quadro-protocolo advindo da revisão na literatura, sendo realizadas, concomitantemente, a avaliação e sugestão de melhorias para os processos durante a interpretação das variáveis propostas, dentro dos limites de informações divulgadas pela organização. Alguns principais resultados devem ser frisados, diante das entrevistas e análises interpretativas, no que tange ao *e-commerce*, cadeia de valor, planejamento da rede, terceirização das atividades, padronização e mapeamento, cadeia de revalorização de produtos, avaliação da qualidade, SI, formalização de históricos e meios de comunicação com o cliente.

A estrutura de suporte ao *e-commerce*, na Empresa X, tem grande parte de suas atividades compartilhadas com o uso de lojas físicas, pela tradição que estas ainda representam no mercado e pela recente intensificação do volume de vendas, específica para as lojas *on-line*. A perspectiva é que, conforme o setor ganhe estrutura, passe a ter maior dedicação ao apoio personalizado, auxiliando, ainda mais, o desenvolvimento do setor. Provavelmente esse cenário se aplique às demais empresas com esse perfil e que mantenham suas atividades de logística reversa mistas, devido à semelhança de histórico de atuação e de iniciação no varejo *web*.

A cadeia de valor da logística reversa de pós-venda está voltada para o atendimento e satisfação do cliente, indo além do cumprimento dos artigos que se encontram no CDC. Conclui-se que a Empresa X tem como foco de suas atividades reversas a busca pela competitividade e pela diferenciação, por intermédio do oferecimento de um serviço capaz de satisfazer o cliente, indo ao encontro dos estudos realizados por Leite e Brito (2005). A perspectiva de mensuração do lucro que os produtos das reversas possam trazer à cadeia ainda é pouco focada, voltando-se todos os esforços, primariamente, para as atividades de venda, muito embora se saiba do potencial agregador de valor que a LR de pós-venda possa

resultar. Ainda, incluídos na cadeia de valor, quanto às métricas, metas e objetivos, a Empresa X possui como índices citados os de devoluções no *e-commerce* que são levantados diariamente e comparados com as demais regiões. Além disso, não foi citado outro índice significativo, de forma que a Empresa pode deixar de estar ganhando maiores resultados na área, pela falta de parâmetros mais específicos, capazes de detalhar com maior acuidade os resultados da logística reversa de pós-vendas. Talvez a Empresa apresente outros índices, contudo, não foi citado durante as entrevistas, exceto pelo fato de aplicarem o empirismo como ferramenta de verificação de discrepâncias.

No que tange ao planejamento da rede reversa, os entrevistados salientam o aumento de complexidade na negociação e na logística se comparados ao processo direto de entrega do produto. A Empresa X trabalha com os mesmos CDs que alimentam o fluxo direto para acondicionar os fluxos reversos, devido às localidades e tamanhos suficientes para os dois armazenamentos. Quanto ao gerenciamento e organização dos CDs, todos os entrevistados foram unânimes ao dizerem que consideram a situação atual adequada e bem gerenciada, não havendo a necessidade de um CDR especificamente para o *e-commerce*.

A terceirização das atividades reversas de pós-venda é vista como auxiliar ou único meio de entrega e coleta nas regiões onde a Empresa X não tem a presença de frotas próprias, nem de seus freteiros (norte e nordeste) fazendo também o uso dos Correios, dependendo do volume do produto. Críticas foram feitas por todos os entrevistados, no que diz respeito ao nível de serviço prestado pelas terceirizadas no transporte reverso, que também estão se adaptando à forte demanda pelo crescimento do *e-commerce*. Atenção deve ser dada aos contratos e parcerias, que propiciem ganhos e a descrição clara das competências entre as partes, além do treinamento e qualificação de parceiros, de forma que o melhor nível de serviço seja entregue ao cliente.

A padronização e mapeamento dos processos reversos não são formalmente descritos pela Empresa X. Todavia, tais atividades foram iniciadas com o projeto de inserção de um ERP na empresa. Novamente, o empirismo foi colocado pelos entrevistados como auxiliador na identificação de problemas, mas que precisa ser

evoluído para a formalização de processos, a fim de que possa identificar as falhas e pontos críticos na logística reversa, que somente um levantamento sistematizado tem a capacidade de prover.

A Empresa X tem desenvolvido um fluxo de revalorização para escoamento dos produtos oriundos da logística reversa de pós-venda. A Loja de Saldos, reaberta há cerca de um ano e presente nas localidades nacionais onde se encontram os CDs, foi uma importante decisão adotada para que os produtos avariados tivessem um local próprio para exposição e aquisição, não sendo misturados com os produtos novos em suas lojas físicas.

A avaliação da qualidade dos serviços reversos de logística prestados pela venda *on-line* não é realizada pela Empresa X, embora mantenha o selo *e-bit* de qualidade, que avalia aspectos, principalmente, no que tange ao fluxo direto de entrega do produto. O investimento em pessoas e em estrutura é citado como importante ação a ser executada. Pesquisas de satisfação e relatórios podem ser importantes ferramentas para que se possa medir o atual nível de serviço e melhorar os pontos de mais críticos apontados pelo consumidor, diante de um momento decisivo para a avaliação da imagem organizacional e também entre parceiros.

A Empresa X faz o uso dos mesmos sistemas de informação utilizados para o gerenciamento da logística direta também para a reversa. Houve críticas quanto à dificuldade no gerenciamento de tais dados, pela atual difusão e fragmentação de informações por diversos sistemas utilizados em diferentes setores do local. O projeto de um ERP gera bastante expectativa aos colaboradores e, ao ser implementado, tem a intenção de facilitar o controle e propiciar novas possibilidades de parâmetros em processos, incluindo a área de logística reversa.

A formalização de históricos sobre a logística reversa de pós-vendas é realizada pela Empresa X, embora não haja o estudo formal, a fim de que se busquem ações a partir de tais dados. As problemáticas são reconhecidas e resolvidas, atualmente, pela percepção empírica nas atividades, para essa variável, conforme os entrevistados.

Diversos meios de comunicação são disponibilizados ao cliente do *e-commerce* para contatar a Empresa X, para solicitações ou reclamações. Algumas críticas a respeito da funcionalidade e número de pessoas do 0800, que se dedica ao atendimento tanto de lojas físicas quanto ao site foram feitas, o que peca na imagem da organização. No geral, os entrevistados consideram que o cliente está munido de contatos efetivos para qualquer auxílio.

Por fim, pode-se dizer que a logística reversa de pós-venda é importante ferramenta a ser utilizada diante da forte competitividade, necessidade de diferenciação pela prestação de serviços e recapturação de valor dos produtos que voltam por diversos motivos para a cadeia organizacional pelas atividades do *e-commerce*. Considerando-se as variáveis analisadas, a Empresa X percebe o gerenciamento das atividades reversas imprescindíveis. Verifica-se que alguns processos são efetuados apenas na prática (precisam avançar no mapeamento de formalização de processos) e o relacionamento com as transportadoras ainda são pontos a serem superados. Contudo, ela está em busca do aperfeiçoamento de sua estrutura e gestão, assim como os colaboradores transpareceram disposição para que a qualidade do serviço de apoio *on-line* seja sempre melhorada, em busca da satisfação e fidelização do, cada vez mais exigente, e-consumidor.

## **5.1 LIMITAÇÕES**

Por se tratar de um estudo de caso de caráter descritivo-exploratório, algumas conclusões obtidas na pesquisa podem ser limitadas ao contexto e empresa no qual foi desenvolvido. Tornam-se relevantes, dessa forma, futuras verificações em amostras de tamanho mais significativo.

Houve dificuldade na obtenção de dados quantitativos, bem como de outras informações mais aprofundadas sobre cada variável com rigor. Ainda, alguns dados foram mantidos em sigilo, por não ser autorizada a divulgação pela Empresa.

Devido à matriz, onde está o centro de inteligência do *e-commerce*, estar localizada fora da cidade em que a pesquisadora reside, houve a necessidade de

maior deslocamento, bem como em coincidir agenda apropriada para Empresa e pesquisadora, o que exigiu esforço e maior espaço de tempo que o reservado.

## **5.2 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS**

Como sugestões para futuros estudos têm-se a aplicação do método e quadro-protocolo, com as variáveis obtidas nessa pesquisa, em outras empresas de mesmo perfil, de forma a validar, cancelar ou, até mesmo, estudar com maior profundidade uma ou mais variáveis citadas neste trabalho.

Estudos que foquem as atividades de logística reversa de pós-consumo, podendo ser utilizado procedimento semelhante da atual pesquisa (levantamento de variáveis e análise de conteúdo) com informações oriundas dessas empresas.

Aplicação de um novo estudo envolvendo a perspectiva dos demais entes da cadeia organizacional (parceiros e consumidores), diante da logística reversa de pós-vendas no *e-commerce*.

## REFERÊNCIAS

ALBERTINI, Alberto L. **Comércio Eletrônico**: modelos, aspectos e contribuições de sua aplicação. São Paulo: Atlas, 2004.

Associação Brasileira de Logística. Disponível em: <[http://www.aslog.org.br/novo/a\\_aslog.php](http://www.aslog.org.br/novo/a_aslog.php)>. Acesso em: 25 mai. 2011.

BALLOU, Ronald H.. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 Ed.. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOWERSOX, Donald, J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.

CALDWELL, Bruce. Reverse Logistics. **InformationWeek**, 1999. Disponível em: <<http://www.informationweek.com/729/logistics.htm>>. Acesso em: 5 jun. 2011.

CARDOSO, Rosângela da Silva; ADISSI, Paulo José; XAVIER, Lucia Helena; XAVIER, Victor de Almeida. Ciclo de vida do produto, tecnologia e sustentabilidade: breve análise da gestão ambiental de resíduos sólidos no Brasil. In: **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção . A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade**. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. 9 a 11 de outubro de 2007. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR680488\\_0554.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR680488_0554.pdf)>. Acesso em: 30 out 2011.

CHAVES, Gisele de L. D.; ALCÂNTARA, Rosane L. Logística Reversa: uma análise de sua evolução por meio da revisão da literatura. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2009, Salvador.

CHAVES, G. L. D. ; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli ; ASSUMPÇÃO, M. R. P. A. . Medidas de Desempenho na Logística Reversa: O Caso de uma empresa do setor de bebidas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF**, v. 8, p. 2-23, 2008. Disponível em: <[http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume82008/RelPesq\\_V8\\_2008\\_02.pdf](http://www.producao.uff.br/conteudo/rpep/volume82008/RelPesq_V8_2008_02.pdf)>. Acesso em: 24 set 2011

CHRISTOPHER, M.. **A logística do marketing**: otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**: criando redes que agregam valor. 2ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CHRISTOPHER, M. Distribution planning. **Management Decision**, vol 24 (3), p. 13-18, 1986.

Conselho de Logística Reversa do Brasil. Disponível em: <<http://www.clrb.com.br/ns/conselho.asp>>. Acesso em: 25 mai. 2011.

COSTA, C. LUCIAN, R. **A Logística Reversa e a Influência no Risco Percebido em Ambiente de Compra On-Line**. Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 2, Maio / Agosto – 2008. Disponível em: <<http://132.248.9.1:8991/hevila/RevistadeadministracaodaUNIMEP/2008/vol6/no2/6.pdf>>. Acesso em: 24 ago 2011.

COTTRILL, K. Return to sender. **Traffic World**, vol. 262 (7): p. 17-18, 2000.

CUNHA, M. B. Metodologias para estudo de usuários de informação científica e tecnológica. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 10, n. 2, p. 5-19, jul./dez. 1982. Disponível em: <[http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CUNHA\\_1982.pdf](http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CUNHA_1982.pdf)>. Acesso em: 12 out 2011.

DAUGHERTY, P.J.; AUTRY, C.W.; ELLINGER, A.E. Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. **Journal of Business Logistics**, vol.22, nº 1, p. 107-123, 2001.

DAVID, Simchi-L; KAMINSKY, Philip; EDITH, Simchi-L.. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DORNIER, Philippe- P; ERNST, Ricardo; FENDER, Michael; KOUVELIS, Panos. **Logística e operações globais: textos e casos**. São Paulo: Atlas, 2000.

DOWLATSHAHI, S. **Developing a theory of reverse logistics**. Interfaces, vol 30 (3): p. 15143-155, 2000.

E-bit na mídia. **E-bit empresa**. Disponível em: [http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod\\_noticia=2811&pi=1](http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=2811&pi=1)>. Acesso em: 20 ago 2011.

E-bit informação. **E-bit empresa**. Disponível em: <[http://www.ebitempresa.com.br/sala\\_imprensa/html/Release\\_WS23.pdf](http://www.ebitempresa.com.br/sala_imprensa/html/Release_WS23.pdf)>. Acesso em: 31 mai. 2011

**E-commerce News. Eletroeletrônicos serão os itens mais vendidos no e-commerce**. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/noticias/eletroeletronicos-serao-os-itens-mais-vendidos-no-e-commerce>>. Acesso em 31 mai, 2011.

EcommerceOrg. **Evolução da Internet e do E-commerce**. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/stats.php>>. Acesso em: 20 ago 2011.

Embrapa. Disponível em: [http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod\\_int/iso\\_14000.html](http://www.cnpma.embrapa.br/projetos/prod_int/iso_14000.html)>. Acesso em 29 set 2011.

FERREIRA, Junior. Título: Disponível em: <http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/estmkt.htm>>. Acesso em: 22 ago 2011.

FIGUEIRÓ, Paola Schmitt. **A logística reversa de pós-consumo vista sob duas perspectivas na cadeia de suprimentos**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2010.

FIGUEREDO, Kleber. **A Logística do Pós-Venda**. Artigo do Centro de Estudos em Logística. Rio de Janeiro: COOPEAD-UFRJ, 2002. Disponível em: [http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1102&Itemid=225](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1102&Itemid=225)>. Acesso em: 2 set 2011.

FLEISCHMANN, M., **Quantitative Models for Reverse Logistics**. Berlin: Springer-Verlag, 2001a. 181 p.

FLEURY, Paulo Fernando, MONTEIRO, Fernando José Retumba C. **O desafio logístico do e-commerce**. São Paulo: Revista Tecnológica, ano VI, n.56, p. 34-40, jul.2000

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, Armando. **Gestão da logística reversa no e-commerce**. Administradores.com.br, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-da-logistica-reversa-no-e-commerce/36956/>>. Acesso em: 29 ago 2011.

FREITAS, H.M.R ; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre, Sphinx, Editora Sagra Luzzatto, 2000. 175 p.

GARDNER, D. L. Logistics in the supply chain. **Traffic World**, v. 265, issue 3, 2001.

GIACOBO, Fabiano; ESTRADA, Rolando; CERETTA, Paulo. **Logística Reversa: a satisfação do cliente no pós-vendas**. READ 35 Vol. 9 N.5, set-out 2003.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n 2, p 57-63, 1995.

GOMES, C. F. S. & RIBEIRO, P. C. C. - **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação.** Pioneira Thomson Learning. São Paulo, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** 2ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HORNGREEN, C. T., FOSTER. G & DATAR, S. M. **Contabilidade de custos.** 9. ed. Rio de Janeiro: LCT, 2000.

HORTINHA, Joaquim. **E-marketing: um guia para a nova economia.** 1 ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2001. Disponível em: <[http://www.e-marketinglab.com/cap\\_10.pdf](http://www.e-marketinglab.com/cap_10.pdf)>. Acesso em: 20 set 2011.

ILOS, Instituto de Logística e Supply Chain. **Custos Logísticos no Brasil - 2010.** Disponível em: <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1357&Itemid=74](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1357&Itemid=74)>. Acesso em: 22 jul 2011.

KIM, H. **Manufacturers profit by managing reverse supply chains.** Disponível em: <<http://www.manufacturing.net/index.asp?layout=articlePrint&articleID=CA73190>> Acesso em: 4 set 2011

KNEBEL, Patrícia. **Logística reversa: empresas têm desafio de administrar devoluções.** INTELOG. Disponível em: <[http://www.clrb.com.br/ns/up/arquivo/janeiro11\\_2011\\_Intellog.pdf](http://www.clrb.com.br/ns/up/arquivo/janeiro11_2011_Intellog.pdf)>. Acesso em: 20 set 2011.

KOPICKI, R. **Reuse and Recycling-Reverse Logistics Opportunities.** O.Brooks, CLM1993 – (original).

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRIKKE, Harold; BLOEMHOF\_RUWAARD, Jacqueline e WASSENHOVE, Luk. Design of closed loop supply chains: a production and return network for refrigerators. **ERIM – Report Series Research in Management,** August, 2001.

KUMAR, A; TAN, A. Reverse Logistics Operations in the Asia-Pacific Region Conducted by Singapore Based Companies: an Empirical Study. **Conradi Research Review**, vol.2, issue 1, 2003.

LACERDA, Leonardo. **Logística Reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais.** Disponível em: <[http://www.tfscomunicacao.com.br/imgs/sala\\_estudo/272\\_arquivo.pdf](http://www.tfscomunicacao.com.br/imgs/sala_estudo/272_arquivo.pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2011.

LAFOND, Anita. Moving Forward...With Reverse Logistics. News Editor, Manufacturing.net. **Manufacturing.Net** - January 08, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina, Andrade de. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Lei 8.078/90. Disponível em:< [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm)> Acesso em:

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade.** 2. ed.. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2009.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa e a Regulamentação da PNRs.** Conselho de Logística Reversa do Brasil, jan, 2011. Disponível em: <<http://www.clrb.com.br/ns/noticias.asp?q=in&id=68>>. Acesso em: 12 out 2011.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z.; SILVA, A.A. Hábitos empresariais brasileiros em logística reversa hábitos empresariais brasileiros em logística reversa. In: **XI Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - XI SIMPOI.** São Paulo, 2008.

LEITE, P. R.; BRITO, E. Z.P.; MACAU, F. Logística reversa de produtos não consumidos: práticas de empresas no Brasil. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, 2005.

LIMA, Maurício. **Custos logísticos: uma visão gerencial.** Disponível em: <[http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1147&Itemid=225](http://www.ilos.com.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=1147&Itemid=225)> Acesso em: 01 ago 2011.

MALOZZI, Maria Fernanda. **E-commerce fatura R\$ 14, 8 bilhões em 2010.** Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/e-commerce-fatura-r-14-8-bilhoes-em-2010>>. Acesso em: 25 ago 2011.

Mercado & Consumo. **E-commerce deve crescer 19% no mundo em 2011.** Disponível em: <[http://www.gsmd.com.br/port/abre\\_varejodigital.aspx?id=9391](http://www.gsmd.com.br/port/abre_varejodigital.aspx?id=9391)>. Acesso em: 2 set 2011.

MIGUEZ, Eduardo Correia. **Logística reversa como solução para o combate do lixo eletrônico**: benefícios ambientais e financeiros. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E DA TECNOLOGIA. **Sociedade da informação no Brasil**: Livro Verde. Takahashi, Tadao (Org.). Brasília, 2000.

MORAES, Roque. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.arigo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.arigo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)> Acesso em:

MORGADO, Maurício Gerbaudo. **Comportamento do consumidor on-line: perfil, uso da Internet e atitudes**. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 159 p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-graduação da FGV-EAESP, Área de Concentração: Mercadologia). Disponível em: <<http://www.fateczl.edu.br/TCC/2009-2/tcc-04.pdf>>. Acesso em: 29 ago 2011.

MUELLER, Carla Fernanda. **Logística Reversa, Meio-ambiente e Produtividade**. Estudos realizados - GELOG-UFSC, 2005.

NOVAES, Antônio G.. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

O'BRIEN, James A. Sistema de informações e as decisões gerenciais na era da Internet. Tradução da 9ª ed. Americana. São Paulo. Editora Saraiva, 2004. p. 116-324

OLIVEIRA, Roberto de Jesus. **Aplicação da logística reversa no e-commerce**. *E-commerce News*, 2010. Disponível em: <<http://ecommercenews.com.br/artigos/tutoriais/a-aplicacao-da-logistica-reversa-no-e-commerce>>. Acesso em: 29 ago 2011.

PATELLA, Luciana. Responsabilidade compartilhada: acordos setoriais e logística reversa. **Revista Mensal do Conselho de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul, Ano VII, nº 85. Setembro 2011.

PIRES, Silvio. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael. **A nova era da estratégia**. Disponível em: Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 – (Coletânea HSM Management).

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

RODRIGUES, Déborah Francisco; RODRIGUES, Gisela Gonzaga; LEA, José Eugenio; PIZZOLATO, Nélio Domingues. Logística reversa: Conceitos e componentes do sistema. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR11\\_0543.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR11_0543.pdf)>. Acesso em: 24 set 2011.

ROESH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS D.S; TIBBEN-LEMBKE, R.S. Going backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. The University of Nevada, Reno. **Center for Logistics Management, Reverse Logistics Council**, 1998.

SANTOS, A. M.; MAÇADA, A. C. G.. Comportamento mimético no abandono de sistemas ERP: o caso de uma organização brasileira. In: **16th Americas Conference on Information Systems**, AMCIS 2010, 2010, Lima - Peru. Sustainable IT Collaboration Around the Globe, 2010. v. 1. p. 1-9.

STOCK, James R. Reverse logistics programs, **Council of Logistics**, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira / Tachizawa, Takeshy. - São Paulo: Atlas, 2002.

TAMILA, R. D. What is the Importance of Logistics to Marketing Management? IMRL **Third International Meeting for Research in Logistics**. Trois-Rivières, 9 a 11 de maio de 2000, Quebec, Canadá.

TURBAN, Efrain; KING, David. **Comércio Eletrônico Estratégia e Gestão**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TREPPER, Charles H. **Estratégias de E-commerce**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Veja Digital. **Pesquisa traça perfil do consumidor on-line**. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/vida-digital/classes-a-e-b-sao-responsaveis-por-61-das-compras-on-line-no-brasil>>. Acesso em: 2 set 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUIN, Deborah M (organizadores). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

YE Naiyi. Dimensions of Consumer's Perceived Risk in Online Shopping. **Journal of Electronic Science and Technology of China**/ Sep. 2004 Vol.2 No.3. Disponível em:

<[http://www.mgmt.uestc.edu.cn/Meeting/4ebiz/documents/word\\_pdf/session%202/2-4%20presenter%20ye%20naiyi.pdf](http://www.mgmt.uestc.edu.cn/Meeting/4ebiz/documents/word_pdf/session%202/2-4%20presenter%20ye%20naiyi.pdf)> Acesso em: 14 ago 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## ANEXO A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

### Entrevista – tempo médio: 39 minutos

- 1) Apresentação da organização (histórico de fundação/ estrutura física loja (CD) organizacional/unidades produtivas/funcionários/ramo do mercado que atua)
- 2) Apresentação do entrevistado e descrição de sua atividade na organização (formação/cargo/idade/histórico de atuação na organização e no setor)

### Questões

#### **BLOCO ESTRATÉGICO**

- 3) \*Como funciona o *e-commerce* da Empresa X?
- 4) \*Como a logística (do *e-commerce*) está estruturada na organização?
- 5) \*Como funciona a logística reversa no *e-commerce* da Empresa X?
- 6) \*Como funciona a política de devoluções no *e-commerce*?
- 7) Como as ações de LR de pós-venda (do *e-commerce*) se inserem na estratégia organizacional?
- 8) Há metas e objetivos destinados para a logística reversa (do *e-commerce*)? (eles são cumpridos?)
- 9) Há a padronização e mapeamento dos processos reversos?
- 10) Há atividades terceirizadas na LR de pós-venda (do *e-commerce*)? Quais e por quê? (estoque físico/transporte/gerenciamento)
- 11) Há instalações específicas para a atividade? Por quê? Onde ficam instalados os depósitos e estoques dos fluxos reversos?
- 12) Utilizam-se embalagens específicas para o retorno? Há a preocupação ambiental nas coletas (tratamento) de embalagens?
- 13) Há um modelo de revalorização dos produtos devolvidos? Como se desenvolve?
- 14) Na sua opinião, a Empresa X está preparada para lidar com o fluxo reverso?

#### **BLOCO TÁTICO**

- 15) Como ocorre o gerenciamento das devoluções (controle dos fluxos de entrada e saída/tempo de ciclo dos produtos/monitoramento das atividades reversas)?
- 16) Há o estudo dos motivos que inferem nos retornos (formalização em banco de dados, históricos)?
- 17) Há a avaliação da qualidade dos serviços reversos prestados pela Empresa X? Qual e para que são utilizados?

18) Há um SI desenvolvido ou adotado próprio para a sincronização logística e gerenciamento da logística reversa?

**BLOCO OPERACIONAL**

19) Há uma categorização pré-definida para os retornos (comerciais/garantia)? Quais as ações?

20) Quais os meios de comunicação que o cliente dispõe para contato com a empresa?

21) Atribua uma nota de zero a dez para a importância do gerenciamento dos processos logísticos reversos no *e-commerce* na sua visão. Por quê?

\*questões frisadas: questões de sondagem, caráter amplo