

LOGÍSTICA REVERSA: A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO PÓS-VENDA

Fabiano Giacobbo¹

R. Capitão Romualdo de Barros 648 apto 302 - Bairro Carvoeira

CEP: 88040-600 Florianópolis/SC Brasil

E-mail: fabianogiacobo@yahoo.com.br; fgiacobo@ibest.com.br

Rolando J. S. Estrada¹

Rua Dezenove de Novembro 710, apto 101

CEP: 97060-160 Santa Maria/RS Brasil

E-mail: rolando@ct.ufsm.br

Paulo Sergio Ceretta²

Rua Francisco Manoel 360 Bloco B apto 403 - Bairro Centro

CEP: 97015-260 Santa Maria/RS Brasil

E-mail: ceretta@smail.ufsm.br

¹ Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - CT

CEP: 97119-900 Santa Maria/RS Brasil

² Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Programa de Pós-Graduação em Administração - CCSH

CEP: 97119-900 Santa Maria/RS Brasil

Resumo:

A logística reversa está bastante associada às questões ambientais de destinação final de bens após seu consumo. Porém, a logística reversa também pode ser um componente potencial no que tange à pós-venda no aprimoramento da satisfação do cliente, agregando valor ao produto, aumentando a rentabilidade da empresa e proporcionando uma vantagem competitiva frente à concorrência. Este estudo visa apresentar uma adaptação ao modelo de conexão estratégico, apresentado por Christopher (1986) e, também, apresentar um conjunto de etapas que poderão auxiliar no desenvolvimento de estratégias de logística reversa. Outro objetivo do estudo é apresentar a logística reversa, não somente como um centro de custos, necessário quando se refere à preservação do meio-ambiente, mas também como um diferencial estratégico que pode trazer benefícios para clientes, empresas e acionistas.

Palavras-Chave: Logística Reversa, Serviço ao Cliente, Consumidores.

LOGÍSTICA REVERSA: A SATISFAÇÃO DO CLIENTE NO PÓS-VENDA

Introdução

Atualmente, muito se fala em logística reversa sob o prisma de uma crescente conscientização ecológica relativa aos impactos que os resíduos dos produtos, originados a partir do descarte de pós-consumo, podem causar no meio ambiente. O destino dos mesmos, segundo Leite (2003), está gerando fortes preocupações por parte das empresas, governo e sociedade, visto que a questão dos impactos ambientais é um fator de extrema importância que pode afetar o equilíbrio ecológico.

Porter e Stern (2001) destacam que no ambiente empresarial, mais competitivo e complexo do que na década passada, no qual as empresas desenvolvem suas atividades, se faz necessário o uso de estratégias que sirvam de alicerce para o bom gerenciamento do empreendimento. Ellinger *et al.* (1997) ressaltaram que o ambiente é, também, formado por clientes com os mais variados estilos e necessidades, buscando serviços diferenciados e que atendam suas expectativas de forma precisa e imediata. Neste sentido, a logística reversa também poderá atuar como uma importante ferramenta competitiva na busca de um nível de serviço que atenda as necessidades dos clientes (Lambert *et al.*, 1998a).

No conceito de cadeia de suprimento apresentado por Christopher (1992), um ponto importante é a distribuição dos produtos, ou seja, como, após a venda concretizada, o produto vai chegar ao seu destino de forma que satisfaça a expectativa que foi gerada junto ao cliente no momento da venda. Desta forma, tem-se um processo no qual o produto é movimentado através de canais diretos de distribuição (Leite, 2003), ou seja, um sistema convencional utilizado pela logística na movimentação de produtos da fábrica aos consumidores finais. Após este processo, surgem os canais reversos de distribuição que podem ser oriundos tanto do pós-consumo, parcela de produtos ou materiais originados no descarte depois de utilizado para sua finalidade, quanto do pós-venda onde, segundo Leite (2003), o produto retorna ao fabricante pelos mais variados motivos como, por exemplo, defeitos de fabricação.

Kotler (2000) ressaltar que, além da distribuição, existem outras preocupações que atingem as empresas em relação ao pós-venda como os serviços de suporte e assistência ao produto onde, a frequência das avarias, a demora nos reparos e os custos de manutenção são fatores avaliados pelo cliente no momento da decisão de compra e, muitas vezes, são fatores geradores de vantagens competitivas para a empresa. Doyle (1997) afirma que as empresas continuam monitorando o comportamento do consumidor frente às reações apresentadas em relação ao produto, de forma que se possa melhorá-lo ou, até mesmo, suspender sua comercialização. Muitas vezes, como aponta Hartley (2001), medidas drásticas, como cancelar a comercialização de um produto, podem evitar que a imagem da empresa seja degradada devido ao fraco desempenho de seu produto no mercado.

Lovelace *et al.* (2001), corroborando com as idéias de Ellinger *et al.* (1997), destacaram que, por influência dos consumidores, as empresas estão tendo uma redução do ciclo de vida de seus produtos e serviços para comercialização. Nesse sentido, Merrifield (2000) enfatizou que uma estratégia viável para sustentar uma vantagem competitiva (Porter, 1999) é através da busca por inovação contínua e renovação incorporada.

Dentro do ciclo de comercialização do produto, descrito em Lambert *et al.* (1998b), destaca-se a distribuição, conceituada por Leite (2003) como canais de distribuição diretos, como um dos

pontos fundamentais (Ballou, 2001) e cruciais para o bom fechamento de todo o processo. Se o processo de distribuição é falho, com certeza, todo o esforço despendido pelas equipes de projeto de produto, equipes de produção, equipes de marketing, equipes de vendas, terão seus trabalhos e esforços comprometidos pela insatisfação do cliente em relação à entrega do produto (Kotler, 2000).

Depois de encerrado o processo de distribuição do produto, começa a atuar a logística reversa. A satisfação do cliente não pode ser relacionada somente à entrega do produto, mas, também, como a empresa procederá se o produto apresentar algum problema (Kotler, 2000), ou não satisfazer à expectativa criada por um anúncio ou propaganda, no caso de se tratar de vendas por catálogo ou comércio eletrônico. Neste sentido, tem-se um vasto campo de pesquisa, ou seja, como a logística reversa, no âmbito do processo de pós-venda, poderá suprir as necessidades e expectativas dos clientes de forma que os mantenham leais à empresa, mesmo quando ocorrer algum problema ou defeito e, também, buscando manter uma imagem positiva da empresa perante o mercado consumidor.

Este artigo busca proporcionar aos profissionais de logística e ao leitor especializado um referencial teórico consistente sobre o tema que recentemente começou a ser foco de estudos aprofundados, pois em meados dos anos 80 autores já citavam a logística reversa como uma visão de futuro (Leite, 2003) e, também, apresentar um direcionamento voltado para o nível de serviço ao cliente, de forma que, além das preocupações ambientais (uma das preocupações-chave da logística reversa) que são de fundamental importância, os gestores possam aplicar a mesma como um diferencial competitivo na busca de rentabilidades futuras.

Após esta breve introdução, o estudo está estruturado em seis seções. Inicialmente, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo; na segunda seção é realizada uma abordagem conceitual sobre logística; em seguida apresenta-se uma discussão sobre logística reversa; após, é conceitualizado o serviço ao cliente; na seqüência, como a logística reversa pode proporcionar incrementos na atividade de serviço ao cliente e, finalizando, são apresentadas as conclusões finais.

Metodologia

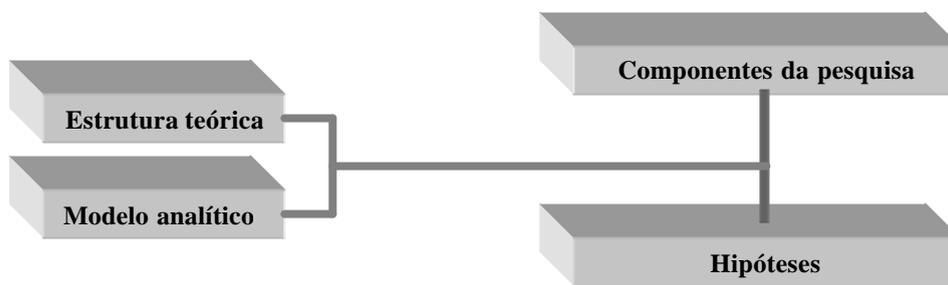
Este estudo teórico-conceitual tem por objetivo desenvolver uma abordagem que relaciona logística reversa como um fator determinante e potencial no complexo trabalho de se atingir o ponto ideal de satisfação do cliente. Assim, o estudo baseia-se em teorias que, segundo Malhotra (2001), define-se como um esquema conceitual baseado em enunciados fundamentais claros que se supõem serem verdadeiros.

A pesquisa desenvolveu uma análise crítica de diversos conceitos extraídos de periódicos especializados na área como *International Journal of Operations & Production Management*, *Council of Logistics Management*, *Journal of Business Logistics*, *Transportation Research Part E*, *Logistics & Transportation Review*, *Journal of European Business*, *Management Decision*, *Traffic World*, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, *The International Journal of Management Science*, *Journal of Business Strategy*, *Academy of Management Journal*, *Research Technology Management*, *Transportation Journal* e, também, revisando-se a literatura acadêmica pertinente, contida em livros.

A pesquisa utilizou como estrutura de apoio o modelo analítico citado por Malhotra (2001). Este modelo busca apresentar um conjunto de variáveis de pesquisa e suas inter-relações que visam representar no todo ou em parte, um sistema ou processo real. Esse modelo analítico utiliza como base o modelo verbal que fornece uma apresentação por escrito das relações entre as variáveis e o modelo gráfico, de onde é possível obter-se um retrato visual entre as variáveis.

A estrutura teórica e o modelo analítico são a base para o desenvolvimento dos componentes da pesquisa e de suas hipóteses (Figura 1), sendo estas a proposição ainda não comprovada a respeito de um determinado assunto de interesse dos pesquisadores (Malhotra, 2001). Utilizou-se no estudo dados secundários que, segundo Cooper e Shindler (2003) são coletados para obter-se subsídios que auxiliarão na resolução do problema de pesquisa. Os dados secundários apresentam vantagens como, por exemplo, o fácil acesso às informações, um custo de coleta relativamente baixo e o tempo de coleta das informações pequeno.

Figura 1 – Desenvolvimento de componentes e hipóteses da pesquisa



Fonte: Adaptado de Malhotra (2001, p. 78).

Em contrapartida, os dados secundários, podem apresentar algumas limitações em relação às suas informações. Para amenizar estas limitações, pode-se utilizar alguns critérios, conforme ilustrado na Tabela 1, buscando-se maximizar sua utilidade e relevância para a pesquisa.

Tabela 1 – Critérios de avaliação de dados secundários.

Critérios	Observações
Especificações e metodologia	Os dados devem ser confiáveis, válidos e generalizáveis para a pesquisa em pauta
Erro e precisão	Avaliar a precisão comparando dados de diferentes fontes
Atualidade	Buscar fontes atualizadas de dados
Objetivo	O objetivo irá determinar a relevância dos dados
Natureza	Reconfigurar os dados para aumentar, se possível, sua utilidade
Confiabilidade	Os dados devem ser obtidos, sempre que possível, de fontes originais

Fonte: Adaptado de Malhotra (2001, p. 129).

Logística

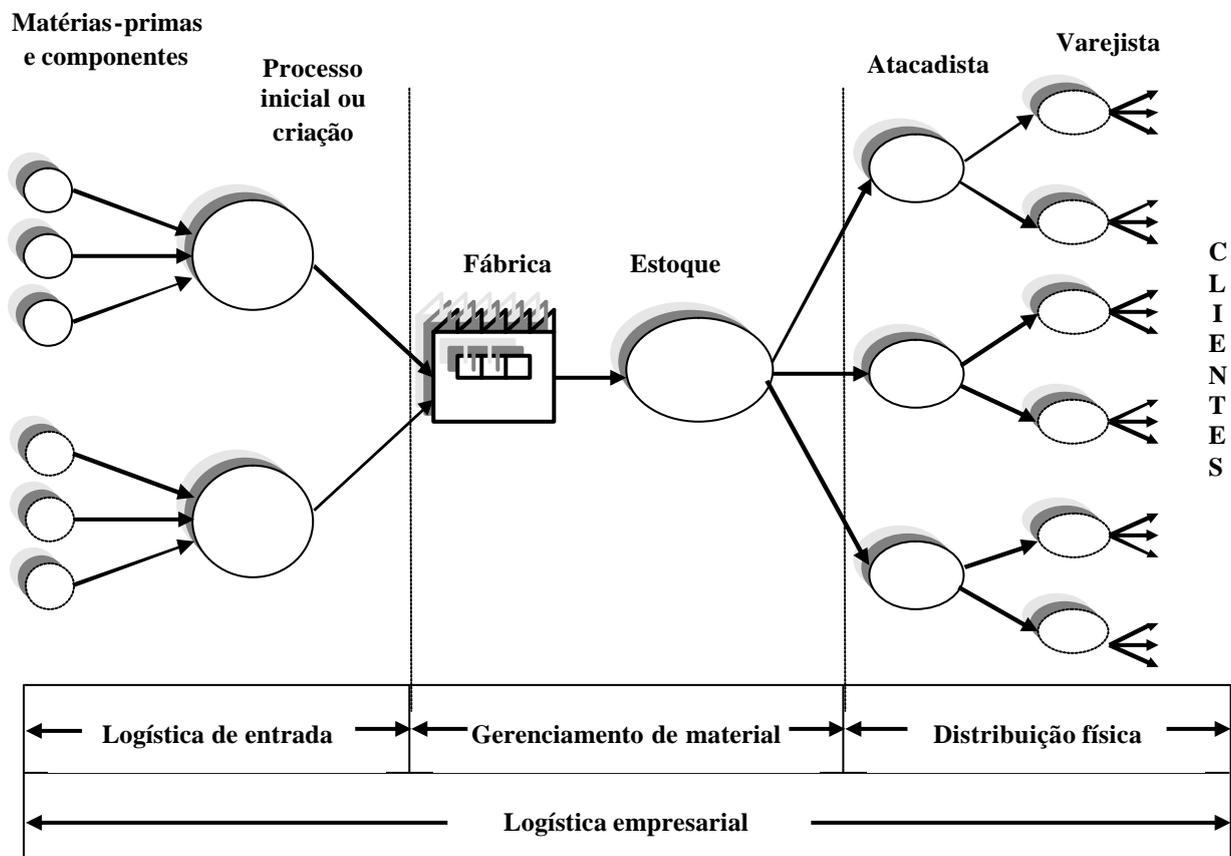
Bowersox e Closs (2001) descrevem a logística como algo impressionante, ou seja, suas atividades permanecem constantes e estão ocorrendo em todas as partes do mundo, 24 horas por dia, todos os dias do ano. Segundo a *Council of Logistics Management - CLM* (1991), a *logística compreende todo o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o local de origem até o local de consumo com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes*. Esse processo é ilustrado na Figura 2.

Para Lambert *et al.* (1998b), a integração de todas as áreas gerenciais da empresa com a logística é de fundamental importância para a empresa. O gerenciamento logístico, tendo a contribuição dos recursos naturais, humanos, financeiros e de informação, interage com as ações gerenciais, buscando desenvolver de maneira eficiente e eficaz às atividades logísticas, com o objetivo de prover a empresa de vantagem competitiva, agregar valor aos produtos e atender, assim, às necessidades dos clientes. Porter (1999) destaca que o levantamento de informações sobre o mercado no qual a empresa está inserida e suas respectivas necessidades são de grande validade no processo de planejamento da mesma, bem como, na definição de como serão utilizados os recursos disponíveis, alocando-os da melhor maneira possível.

Novaes (2001) aponta que a logística busca, de um lado, otimizar as atividades da empresa de forma a gerar retorno através de uma melhoria no nível de serviço a ser oferecido ao cliente e, de outro lado, prover a empresa de condições para competir no mercado, por exemplo, através da redução dos custos.

Para Bowersox e Closs (2001), o objetivo central da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Wood *et al.* (1998) descrevem que o serviço ao cliente é o conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa na busca da satisfação dos clientes proporcionando, ao mesmo tempo, uma percepção de que a empresa pode ser um ótimo parceiro comercial. Neste sentido, busca-se oferecer capacidades logísticas alternativas com ênfase na flexibilidade, na agilidade, no controle operacional e no compromisso de alcançar um nível de desempenho que implique um serviço perfeito.

Figura 2 – Ciclo logístico



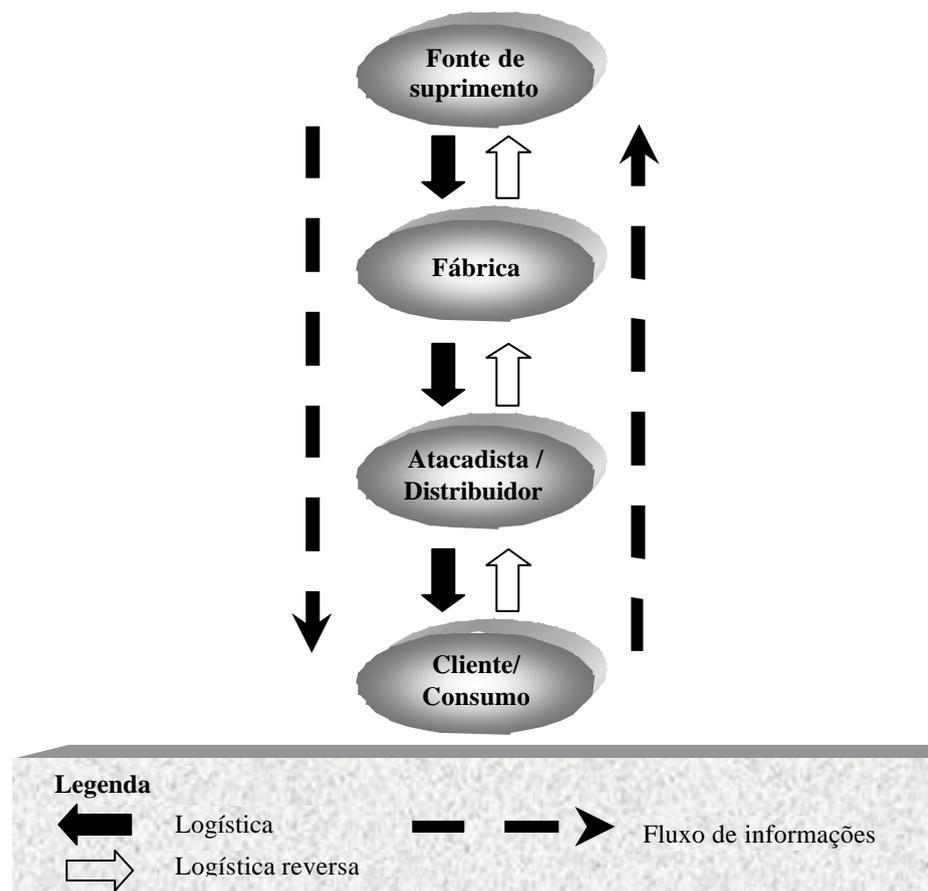
Fonte: Adaptado de Wood *et al.* (1998, p.6), tradução livre dos autores.

Logística reversa

A logística reversa pode ser definida como o processo inverso da logística (Luttwak, 1971). Porém, o conceito de logística reversa pode variar muito. Na visão de diferentes segmentos, tem-se diferente conceituação, por exemplo, empresas distribuidoras podem conceituar a logística reversa como o retorno de mercadorias vendidas, já as indústrias podem conceituar a logística reversa como o retorno de produtos com defeitos (Buxbaum, 1998). Para Rogers e Tibben-Lembke (1998), a logística reversa é um processo de planejamento, implementação e controle eficiente do fluxo de matérias-primas, estoque em processo, produtos acabados e informações correspondente, do ponto de consumo para o local de origem, com a finalidade de recapturar valor. A Figura 3 ilustra os conceitos de logística e logística reversa dentro do sistema da cadeia de suprimento.

Para Dowlatshahi (2000), a maior preocupação das empresas é com o trabalho logístico direto entre suas plantas fabris e o consumidor final, envolvendo complexos sistemas de planejamento de forma que todo o processo ocorra com precisão, objetivando, assim, como destaca Meyer (1999), a satisfação do cliente e a rentabilidade da mesma. O movimento inverso, ou seja, a logística reversa é considerada por muitos gestores como apenas um processo de reciclagem de embalagens que, na maioria das vezes, pela limitação de planejamento reverso, acaba sendo um grande gerador de custos (Cottrill, 2000). Porém, a logística reversa é muito mais complexa e envolve outros fatores, tais como a criação de um canal reverso provedor de matéria-prima secundária mais barata (originada do descarte de produtos já utilizados) e, até mesmo, a satisfação dos clientes. Dessa forma, com um bom planejamento, o que era um gerador de custos pode se tornar uma respeitável fonte de lucro para a empresa (Cottrill, 2000).

Figura 3 – Esquema de logística e logística reversa na cadeia de suprimento



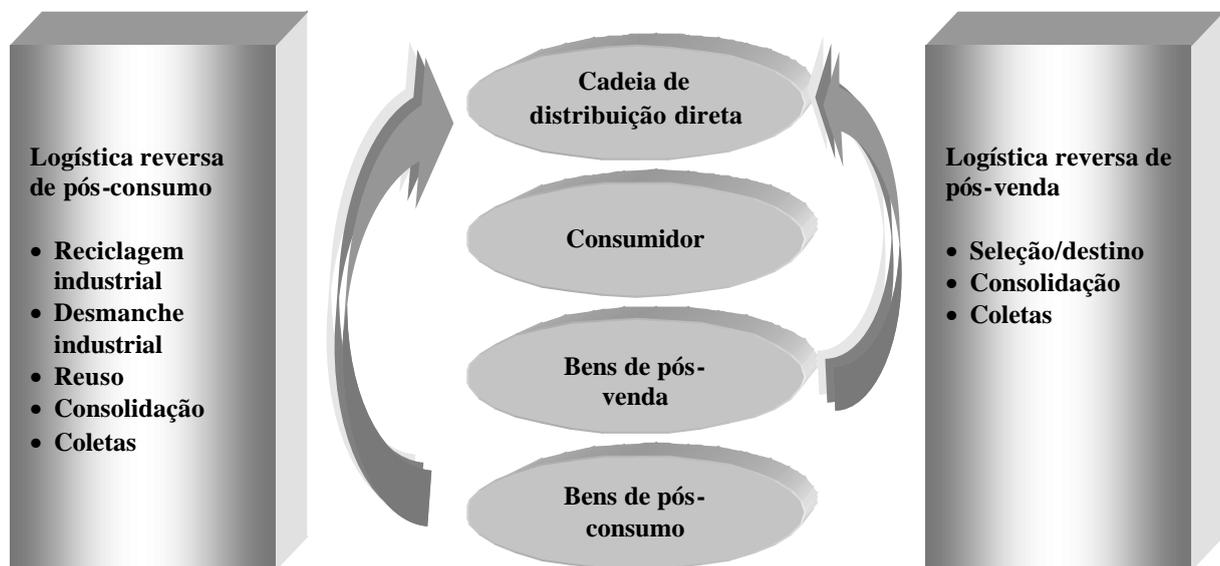
Fonte: Autores

Segundo Meyer (1999), empresas americanas estão gastando, por ano, \$ 35 bilhões em manipulação, transporte e estocagem de bens devolvidos por clientes. Estes valores não incluem o processo de transformação para converter os bens inutilizáveis em bens utilizáveis para consumo. As atividades de logística reversa, segundo Minaham (1998), são responsáveis por 4% dos custos de logística totais de uma empresa. Desta forma, a logística reversa está emergindo como um fator de extrema importância dentro da cadeia de suprimento (Krumwiede e Sheu, 2002).

Krumwiede e Sheu (2002) afirmam que as empresas que utilizam o comércio eletrônico para a venda de seus produtos, como Amazon.com, Wal-Mart, entre outras, estão utilizando de forma bastante significativa os processos de logística reversa. Este fato ocorre porque seus lucros dependem de seu marketing estratégico e sua imagem depende exclusivamente da satisfação do cliente durante todo o processo de comercialização. Essa é uma das razões que levaram tais empresas a apresentarem políticas bastante liberais de **devoluções de mercadorias**, permitindo que seus clientes possam devolver os produtos por numerosas razões contribuindo, assim, para o crescimento da utilização dos processos de logística reversa.

A logística reversa, segundo Leite (2003), divide-se em duas grandes áreas (Figura 4). A primeira área compreende a logística reversa de pós-consumo, onde se operacionaliza o fluxo físico de partes de produtos originados após o fim de sua vida útil, tais produtos poderão ser desmanchados e reciclados, destinando-se para o mercado secundário de matérias-primas, ou desmanchados e remanufaturados, seguindo para o mercado de componentes secundários e, também, os bens de pós-consumo que ainda apresentam condições de uso e serão destinados a mercados de segunda mão.

Figura 4 – Áreas de atuação da logística reversa



Fonte: Adaptado de Leite (2003, p. 17).

A segunda área compreende a logística reversa de pós-venda, onde se operacionaliza o fluxo físico de bens sem uso ou com pouco uso, os quais retornam, pelos mais variados motivos, para os elos da cadeia de distribuição direta. Leite (2003) lembra que a logística reversa de pós-venda pode ser acionada para desenvolver as atividades e processos (motivados pela observação da garantia e qualidade dos produtos), acordos comerciais de devolução de excesso de estoques e, também, pela necessidade de substituição de componentes.

Serviço ao cliente

LaLonde *et al.* (1988) definem o serviço ao cliente como sendo o processo utilizado pela empresa para acrescentar valor ao produto ou serviço. Este valor agregado pode ser com objetivos de curto prazo como, por exemplo, em uma única transação comercial, ou de longo prazo como, por exemplo, contratos comerciais. Com isto, busca-se prover benefícios ao cliente e, ao mesmo tempo, efetivar um retorno financeiro consistente para a empresa. Ainda, LaLonde *et al.* (1988) destacam que o serviço ao cliente deve ser oferecido de forma equilibrada, buscando atender suas necessidades e expectativas. O atendimento ao consumidor pode ser, para muitas empresas, o melhor método de ganhar vantagem competitiva (Lambert, 1993).

Para Bowersox e Closs (2001), a crescente preocupação em oportunizar um bom atendimento aos clientes, buscando a retenção dos mesmos, tem influenciado as empresas na tarefa de identificar e quantificar fatores importantes e necessários para a elaboração de políticas de serviços a serem oferecidas aos seus clientes tais como, prazo de execução e confiabilidade dos serviços; tempo de processamento do pedido; disponibilidade de pessoal e equipamentos para um melhor atendimento; ferramentas para facilitar e agilizar o processo de resolução de erros e falhas do sistema; ferramentas que possibilitem agilidade no rastreamento de cargas em processamento ou em trânsito; estrutura tarifária fácil de entender e simples de aplicar; entre outros.

Recentemente, empresas tratavam o serviço logístico como algo fixo. Era consultado o pessoal de vendas (que tem maior contato com os clientes) com o intuito de identificar quais serviços deveriam ser oferecidos aos clientes. As equipes de logística tinham como tarefa atender metas de agregação de valor de tempo e espaço, buscando sempre o mínimo custo total possível (Ballou, 2001).

Atualmente, a satisfação do cliente está relacionada com a qualidade e níveis de serviços logísticos oferecidos. Para Lai *et al.* (2002), a meta da empresa é prover serviços que satisfaçam os clientes com maior efetividade e eficiência que seus concorrentes. Portanto, o serviço logístico oferecido pode ser um instrumento promocional da mesma forma como são oferecidos os descontos de preços, a propaganda, as vendas personalizadas ou os termos de vendas favoráveis. Transporte especial, processamento de pedidos mais ágeis, tempo de entrega reduzido, embalagem padronizada, entre outros, afetam diretamente a venda, tornando a empresa mais competitiva, pois estão agregando valor ao serviço oferecido (Kotler, 2000).

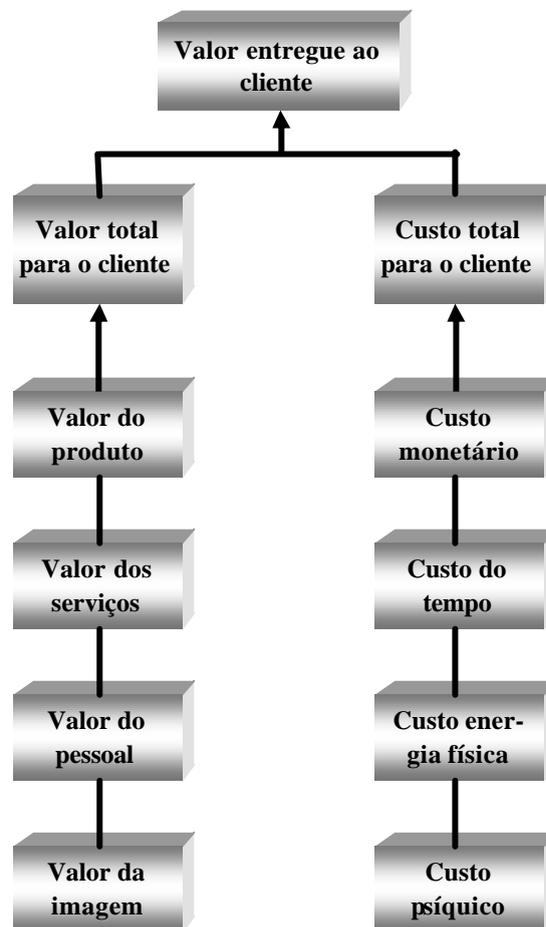
Kotler (2000) afirma que o valor entregue ao cliente é a diferença percebida, para o mesmo, entre o valor total e o custo total (Figura 5). Sendo que o valor total envolve todos os benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço e o custo total engloba os custos que os clientes sujeitam-se a pagar para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço. O mesmo autor, afirma que “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Nesse sentido, fica claro que, amparando-se no conceito de satisfação do cliente (Kotler, 2000), a satisfação ocorrerá se suas necessidades foram saciadas; o cliente ficará insatisfeito se suas expectativas e necessidades não forem atendidas; e, no caso de o desempenho do produto ou serviço for além de suas reais expectativas, o cliente ficará altamente satisfeito ou até mesmo encantado com o a empresa. Como prova da preocupação das empresas em relação à satisfação total de seus clientes, pode-se citar o exemplo da empresa Xerox que se compromete em

substituir, em um período de até três anos após a compra, sem nenhum encargo, qualquer equipamento que não satisfaça as expectativas do cliente (Kotler, 2000).

Gunasekaran *et al.* (2001) apontam que para a avaliação do serviço e da satisfação dos clientes pode-se utilizar alguns critérios como a flexibilidade da empresa em atender as particularidades de cada cliente; o tempo de atendimento da empresa frente às solicitações de informações sobre seu pedido; mensurar, além do serviço a ser oferecido ao cliente, também, como o cliente está recebendo estes serviços. Neste ponto, é importante comparar o serviço oferecido pela empresa em relação aos serviços oferecidos pelos concorrentes e a percepção dos clientes em relação a ambos, procurando, assim, desenvolver um melhor planejamento dos serviços.

Figura 5 – Determinantes do valor entregue ao cliente



Fonte: Adaptado Kotler (2000, p. 57).

Logística reversa como um elemento na satisfação do cliente

Historicamente, a logística reversa foi fortemente associada com as atividades de reciclagem de produtos e a aspectos ambientais (Stock, 1992; Barry *et al.*, 1993; Kopicki *et al.*, 1993; Murphy *et al.*, 1994; Wu e Dunn, 1995; Kroon *et al.*, 1995). Dessa forma, a logística reversa passou a ter importância nas empresas devido à pressão exercida por parte da sociedade e, também, pelos

órgãos governamentais, apontando que às questões ambientais (Hu *et al.*, 2002), não podiam ser desprezadas.

Atualmente, a logística reversa se tornou um assunto de prioridade nos negócios da empresa, devido ao seu potencial de incremento simultâneo entre a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa (Minahan, 1998). Um melhor atendimento ao cliente, redução dos custos de operação, maior rentabilidade da empresa, elevação do prestígio da marca e imagem da empresa no mercado de atuação, entre outros fatores, tem sido identificados como benefícios potenciais que podem provir de programas efetivos e bem estruturados de logística reversa (Daugherty *et al.*, 2001).

Em outro estudo, Daugherty *et al.* (2002) apontaram que um programa bem estruturado de logística reversa pode proporcionar informações valiosas, por exemplo, a identificação de padrões de defeitos ou áreas problemáticas da empresa que podem estar resultando numa diminuição dos volumes de lucros e na quantidade de informações importantes sobre o comportamento do consumidor em relação ao efeito que os produtos estão gerando junto aos mesmos, efeitos relacionados ao atendimento das expectativas ou, até mesmo, se é o momento de retirar um produto de linha devido à insatisfação por parte dos clientes (Kotler, 2000).

A logística reversa pode auxiliar a empresa na retenção de seus clientes, pois mesmo quando todo o processo logístico, da fábrica ao consumidor final (Bowersox e Closs, 2001), tenha atendido a todas as expectativas do cliente, qualquer dificuldade de devolução do produto, seja pelas mais variadas razões (Tabela 2), pelos canais reversos da empresa (existentes ou não) podem gerar uma grande insatisfação, ocasionando a perda de todo o trabalho de comercialização do produto e, por consequência do cliente. Esse fato causa uma péssima impressão em relação à marca e imagem da empresa (Kotler, 2000). Existe, ainda, o grande problema da propaganda boca-a-boca que, possivelmente, poderá ser realizado por clientes insatisfeitos junto a outros clientes da empresa ou potenciais consumidores.

Tabela 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), tradução livre dos autores

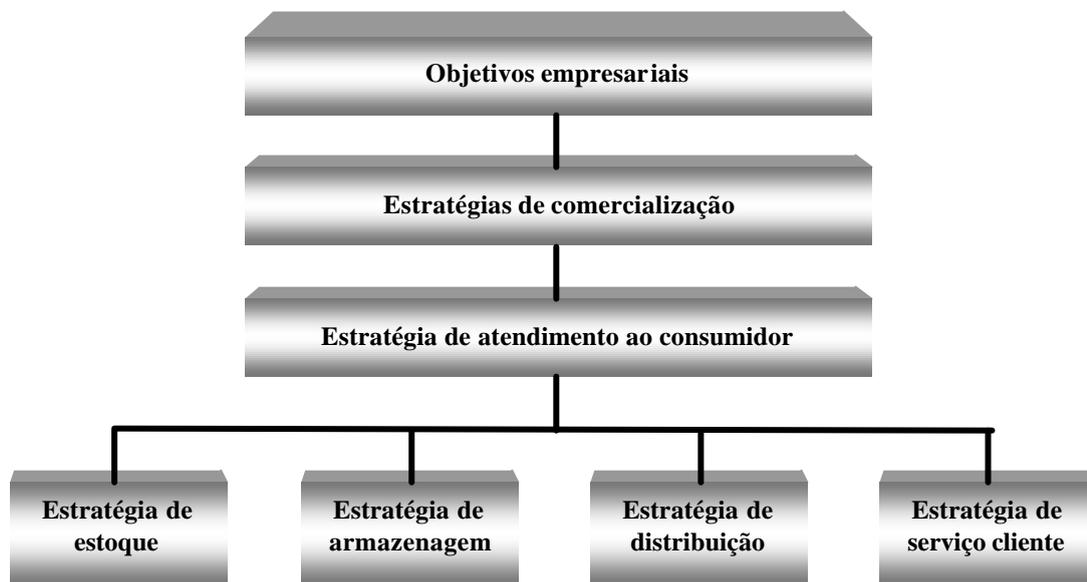
Assim, para que a logística reversa possa efetivamente proporcionar resultados benéficos para a empresa, melhorando a rentabilidade, atendendo as expectativas dos clientes e também os mantendo leais, faz-se necessário uma estruturação do processo para que possa ser executado dentro da empresa. Christopher (1986) apresentou um modelo de conexão entre os objetivos corporativos integrando-os com as estratégias de atendimento e estratégias de distribuição de forma a organizar todo o processo gerencial (Figura 6).

O modelo de Christopher (1986), mostra a importância de unir os objetivos gerais da empresa com as estratégias de comercialização dos produtos, passando pelas estratégias diretas de

atendimento ao consumidor, buscando oferecer um melhor nível de serviço aos clientes através das estratégias, planejadas de maneira eficiente e eficaz, em relação aos níveis de estoque, localização de armazéns, formas de transporte e canais de distribuição e todos os fatores importantes, relacionados com as informações adquiridas junto aos clientes sobre suas expectativas e necessidades.

De acordo com Ballou (2001), o atendimento ao consumidor normalmente inclui os elementos que compõem o ciclo do pedido, são eles: i) consolidação do pedido, ii) transmissão do pedido para o armazém, iii) preparação do conhecimento de embarque, iv) liberação de crédito, v) montagem do pedido no armazém e, vi) embarque a partir do armazém com destino ao cliente. Segundo Lambert (1993), a importância de cada elemento do ciclo do pedido varia de empresa para empresa de acordo com as necessidades dos clientes.

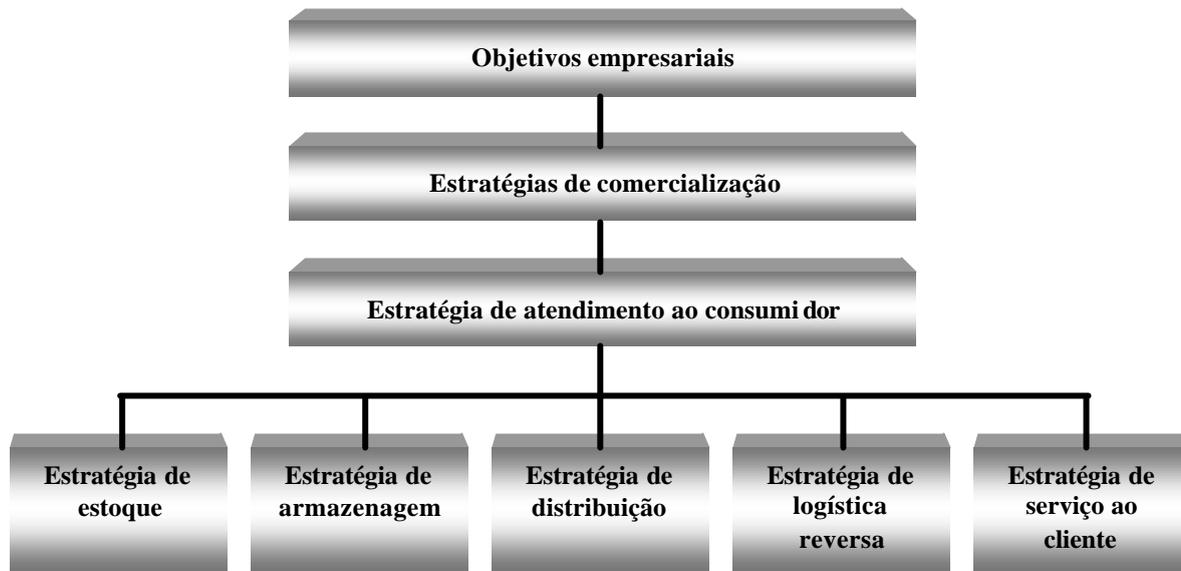
Figura 6 – Conexão entre objetivos empresariais, estratégia de atendimento ao consumidor e estratégia de distribuição



Fonte: Adaptado de Christopher (1986, p.15), tradução livre dos autores.

Desta forma, as empresas com foco principal direcionado à satisfação do cliente, além do processo de atendimento ao consumidor através de um bom desempenho do ciclo do pedido, podem utilizar a logística reversa como um diferencial competitivo, agregando valor ao produto e satisfazendo as expectativas dos clientes (Daugherty *et al.*, 2001). Apresenta-se na Figura 7, uma estrutura baseada no modelo de Christopher (1986) que inclui a elaboração de estratégias direcionadas explicitamente para o desenvolvimento das atividades de logística reversa, de forma que se obtenha o máximo de benefícios para os clientes e para a empresa.

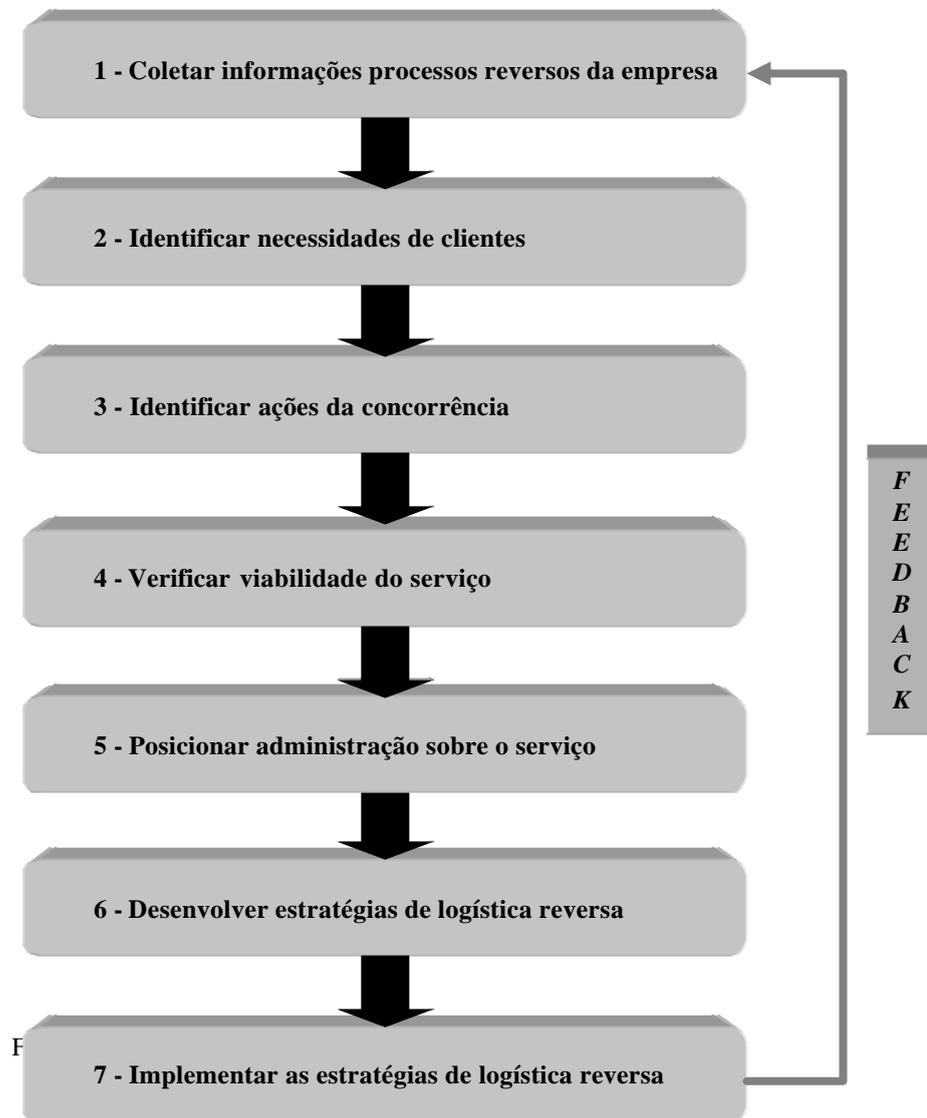
Figura 7 – Proposta estrutural de conexão entre as estratégias



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

Pode-se, ainda, observar na Figura 7, que uma atenção especial é destinada à definição de estratégias, especificamente para as atividades envolvidas na logística reversa, sob este enfoque, busca-se dotar a empresa de capacidade para utilizar todo o potencial que esta operação pode proporcionar. Para a definição das diversas estratégias apresentadas, sugere-se o uso de uma sistemática composta por sete etapas, apresentadas na Figura 8.

Figura 8 – Etapas para desenvolvimento de estratégias de logística reversa.



A seguir, cada uma das etapas propostas para o bom desenvolvimento de estratégias de logística reversa são descritos.

- 1) Coletar informações sobre processos reversos da empresa. Etapa inicial que tem o objetivo de verificar como o processo reverso está sendo efetuado pela empresa e quais resultados estão sendo alcançados, também, verificam-se quais os custos que estão sendo incorridos. Nesta etapa, pode-se verificar se o processo já apresenta algum resultado positivo, como, por exemplo, gerando receita para a empresa.
- 2) Identificar necessidades de clientes. Nesta etapa busca-se identificar, através de pesquisas de satisfação, quais as necessidades e expectativas dos clientes no momento de utilizar o serviço de retorno de produtos de sua residência/empresa para o fornecedor.
- 3) Identificar ações da concorrência. Uma observação apurada dos processos utilizados por empresas que tenham um desempenho considerável no processo de logística reversa pode trazer ensinamentos e contribuições para a elaboração de atividades a serem realizadas pela empresa. Ganha-se tempo e dinheiro no momento que os erros cometidos pela concorrência pode ser evitados.

- 4) Verificar a viabilidade do serviço. Etapa crucial de todo o processo, pois uma nova atividade, sem incremento de rentabilidade da empresa, tanto em termos econômicos como em termos estratégicos, torna-se desprezível e inadequada.
- 5) Posicionar a administração sobre o serviço. Etapa importante de conscientização da administração e dos acionistas da empresa. Toda e qualquer nova atividade que venha agregar às existentes devem ser apoiada por todos, dessa forma evita-se que o processo seja prejudicado por desinformações ou, até mesmo, retaliações por alguns membros da empresa.
- 6) Desenvolver estratégias de logística reversa. Momento onde todas as atenções devem estar voltadas para a criação das estratégias que serão o alicerce para a operação da nova atividade buscando garantir uma agregação de valor e conseqüente aumento de competitividade da empresa.
- 7) Implementar as estratégias de logística reversa. Etapa final onde a atividade é colocada em prática com o objetivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes com rentabilidade para a empresa e acionistas. Ao final, tem-se o processo de *feedback*, garantindo que o ciclo de informações mantenha-se constantemente atualizado, facilitando e impulsionando a flexibilidade da estratégia.

Neste momento, deve-se ressaltar que o serviço a ser oferecido pelas empresas aos seus clientes é um fator altamente complexo (Bowersox e Closs, 2001). Assim, os gestores podem encontrar enormes dificuldades para adaptar o conjunto de serviço a sua estrutura de distribuição, de forma a atender satisfatoriamente as necessidades de seus clientes e, também, dos acionistas. O fator de maior dificuldade é a determinação dos serviços que, realmente, os clientes desejam, necessitam e estarão dispostos a adquirir.

Conclusões

Atualmente, nas discussões e estudos sobre logística reversa, muito se fala em termos de questões ambientais. O tema ecológico está sendo bastante abordado por sua extrema importância e, também, por pressões que o governo e a sociedade estão exercendo sobre as empresas. Assim, muitas empresas acabam tendo uma visão de logística reversa como mais um centro de custos que se faz necessário para garantir, perante a sociedade, a sua boa imagem.

Porém, a logística reversa pode ser muito mais que um centro de custos. Também pode ser um provedor de uma melhor rentabilidade para a empresa, através de seu potencial de agregar valor ao produto, satisfazendo as necessidades e expectativas dos clientes. Além disso, tendo um processo bem planejado e adequado a realidade da empresa, é possível dotar, através da logística reversa, um ótimo diferencial competitivo perante a concorrência.

É preciso ter em mente que o processo de comercialização de um produto não acaba no momento de sua entrega, mas que, por vários motivos, este produto pode apresentar problemas e se fará necessário o retorno do mesmo para o fornecedor. Ponto crucial este, pois, qualquer inabilidade operacional nesta etapa, pode provocar a perda de todo o trabalho construído e efetuado pelas atividades de comercialização, ocasionando a perda do cliente e, mais preocupante, podendo comprometer a rentabilidade futura da empresa motivada por esta perda. Vale ressaltar, também, que a empresa terá, possivelmente, um maior dispêndio de recursos no momento da busca de novos clientes para recompor suas vendas.

Neste estudo, buscou-se apresentar uma estrutura que pode ser de grande utilidade, auxiliando os gestores no processo de criação ou aprimoramento das atividades de logística reversa. Nesse

sentido, a logística reversa deve atuar com o intuito de ter seu potencial aproveitado em favor de um melhor serviço ao cliente, fazendo com que a empresa, além da visão ecológica, tenha uma visão comercial, buscando rentabilidade e fortalecendo sua posição no mercado de atuação. É importante frisar que, neste estudo os esforços são direcionados para a logística reversa de pós-venda, quando o produto ainda não foi utilizado ou foi pouco utilizado, deixando-se de lado todo o processo de pós-consumo que, devido sua importância, também merece um estudo elaborado e detalhado.

Com isso, pode-se chegar a conclusão que cada vez mais as empresas, em busca de um melhor desempenho no mercado de atuação e, também, buscando atingir todos os objetivos previamente definidos, necessita criar alternativas de agregação de valor aos seus produtos, com a perspectiva de desenvolver um diferencial competitivo diante da concorrência. Nesse sentido, todo o esforço deve estar direcionado ao cliente e a o pleno atendimento de suas necessidades.

Pode-se obter a satisfação do cliente, que muitas vezes está relacionado com a qualidade e os níveis de serviços logísticos oferecidos pela empresa, através de estratégias logísticas adequadamente planejadas. A elaboração destas estratégias, oferecendo atenção especial ao desenvolvimento das atividades de logística reversa, pode aumentar as possibilidades da empresa adquirir um diferencial competitivo que, além de agregar valor ao produto, possa prover a mesma de uma maior rentabilidade.

Destaca-se ainda a importância de se conduzir o processo de criação das estratégias de logística reversa com clareza e objetividade. Todos os envolvidos neste processo, diretores e acionistas, precisam, antes de tudo, considerarem as atividades de logística reversa como uma fonte potencial de vantagem competitiva e não como um centro de custos necessário para a empresa. É importante o apoio incondicional de todos e, também, a disponibilização de recursos, afim de que se maximize as chances de sucesso das estratégias desenvolvidas.

Deve-se ressaltar que cada empresa deverá desenvolver as suas estratégias de logística reversa, de acordo com sua estrutura operacional e o conhecimento dos seus clientes, além da quantidade de recursos que será utilizado, desde o desenvolvimento até a implementação e controle final. Empresas com poucas atividades de logística reversa podem desenvolver estratégias mais simples, obtendo resultados satisfatórios. Também, pode-se desenvolver estratégias mais complexas, que absorverão mais tempo de elaboração, desenvolvimento e controle, mas que podem trazer resultados mais precisos e completos. A decisão deve ser particular de cada empresa, conforme seus objetivos.

Por fim, é importante comentar que o estudo procurou desenvolver toda uma estrutura teórica sobre a inter-relação entre logística reversa de pós-venda e satisfação do cliente. Contudo, será oportuno o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre este tema, buscando-se resultados práticos e, também, corroborando com todo o escopo de estudos em logística.

Referências bibliográficas

- BALLOU, R.H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.
- BARRY, J.; GIRARD, G.; PERRAS, C. Logistics planning shifts into reverse. *Journal of European Business*, vol. 5, nº 1, p. 34-38, 1993.
- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J. *Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

- BUXBAUM, P. The reverse logistics files. *Inbound Logistics*. September: p. 64-67, 1998.
- CHRISTOPHER, M. Distribution planning. *Management Decision*, vol. 24 (3), p. 13-18, 1986.
- CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. Financial Times, Pitman, London: 1992.
- COTTRILL, K. Return to sender. *Traffic World*, vol. 262 (7): p. 17-18, 2000.
- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT. Definition provided by the annual conference, 1991.
- COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- 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.
- DAUGHERTY, P.J.; MYERS, M.B.; RICHEY, R.G. Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment. *Journal of Business Logistics*, vol. 23, nº 1, p. 85-106, 2002.
- DOWLATSHAHI, S. Developing a theory of reverse logistics. *Interfaces*, vol 30 (3): p. 143-155, 2000.
- DOYLE, P. *Marketing, management and strategy*. Prentice Hall Europe, 1997.
- ELLINGER, A. E.; DAUGHERTY, P.J.; GUSTIN, C.M. The relationship between integrated logistics and customer service. *Transportation Research Part E, Logistics & Transportation Review*, vol. 33 (3), p. 129-138, 1997.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, nº 1/2, p. 71-87, 2001.
- HARTLEY, R.F. *Erros de marketing e sucessos*. São Paulo: Manole, 2001.
- HU, T.L.; SHEU, J.B.; HUANG, K.H. A reverse logistics cost minimization model for the treatment of hazardous wastes. *Transportation Research Part E*, vol. 38: p. 457-473, 2002.
- KOPICKI, R.; BERG, M.; LEGG, L.L. *Reuse and recycling-reverse logistics opportunities*, Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1993.
- KOTLER, P. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KROON, L.; VRIJENS, G. Returnable containers: an example of reverse logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol 25, nº 2, p. 56-68, 1995.
- KRUMWIEDE, D.W.; SHEU, C. A model for reverse logistics entry by third-party providers. *The International Journal of Management Science*, Omega, vol. 30: p. 325-333, 2002.
- LAI, K.; NGAI, E.W.T.; CHENG, T.C.E. Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Research Part E*, vol. 38, p 439-456, 2002.
- LALONDE, B.J.; COOPER, M.C.; NOORDEWIJER, T.G. Customer Service: a management perspective. Chicago, IL: *Council of Logistics Management*, p. 5, 1988.
- LAMBERT, D.M. Developing a customer focused logistic strategy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 22 (6), p. 12-19, 1993.
- LAMBERT, D.M.; COOPER, M.C.; PAGH, J.D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, vol. 9 (2), p. 1-19, 1998a.
- LAMBERT, D.M.; STOCK, J.R.; ELLRAM, L.M. *Fundamentals of logistics management*. Chicago: Irwin/McGraw-Hill, 1998b.
- LEITE, P. R. *Logística Reversa: meio ambiente e competitividade*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LOVELACE, K.; SHAPIRO, D.L.; WEINGART, L.R. Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, vol. 44 (4), p. 779-793, 2001.
- LUTTWAK E. *A dictionary of modern war*. New York: Harper & Row, 1971.

- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MERRIFIELD, D.B. Changing nature of competitive advantage. *Research Technology Management*, vol. 41 (1), p. 41-45, 2000.
- MEYER, H. Many happy returns. *Journal of Business Strategy*, vol. 20 (4): p. 27-31, 1999.
- MINAHAN, T. Manufacturers take aim at end of the supply chain. *Purchasing*, vol. 124 (6): p. 111-112, 1998.
- MURPHY, P.R.; POIST, R.F.; BRAUNSWHIEG, C.D. Management of environmental issues in logistics: current status and future potential. *Transportation Journal*, vol. 34, nº 1, p. 48-56, 1994.
- NOVAES, Antônio, G. *Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E.; STERN, S. Innovation: location matters. *MIT Sloan Management Review*, vol. 42 (4), p. 28-36, 2001.
- 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.
- STOCK, J.R. *Reverse Logistics*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1992.
- WOOD, D.F.; WARDLOW, D.L.; MURPHY, P.R.; JOHNSON, J.C. *Contemporary logistics*. – 7ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- WU, H.J.; DUNN, S.C. Environmentally responsible logistics systems. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 25, nº 2, p. 20-38, 1995.