

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE DEVOLUÇÃO AO
FORNECEDOR DA EMPRESA C.J. DULLIUS E CIA LTDA.**

Andréia Beuren

Lajeado, 02 de junho de 2014.

Andréia Beuren

**PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE DEVOLUÇÃO AO
FORNECEDOR DA EMPRESA C.J. DULLIUS E CIA LTDA.**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de Administração na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor: Hélio Diedrich

Lajeado, 02 de junho de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais e minha família por me incentivarem e apoiarem nesta caminhada.

Agradeço ao meu orientador Hélio Diedrich pela disponibilidade e ensinamentos durante a elaboração do trabalho.

Agradeço à empresa C. J. Dullius e Cia Ltda. por oportunizar a realização deste trabalho, assim como a colaboração e compreensão de todos.

Agradeço também à todos os meus amigos que também me apoiaram e compreenderam a minha ausência em alguns momentos.

RESUMO

A importância da logística reversa vem se destacando nos últimos anos com o aumento da conscientização sobre as questões ambientais, que além do compromisso com os clientes está se tornando uma forma das empresas obterem vantagem competitiva. Assim, esta monografia analisa o processo de logística reversa de pós-venda de uma rede de lojas que atua no segmento de calçados e confecções, sendo o foco a devolução de produtos com defeito aos fornecedores. O referencial teórico aborda conceitos relacionados à logística reversa e à gestão de processos como mapeamento de processos, fluxogramas, gestão de qualidade no processo, pois para aprimorar e gerir com qualidade um processo é necessário no primeiro momento conhecê-lo detalhadamente. É um estudo qualitativo do processo de logística reversa, que tem como método principal para a coleta de dados, a observação *in loco* do processo possibilitando a elaboração do fluxograma do mesmo, sua descrição e análise. Sugere além da alteração de atividades, readequação de *layout*, reformulação de política de trocas, redução de documentos e controles manuais, para também atender de forma mais satisfatória o cliente e controlar com mais eficiência e praticidade o fluxo das mercadorias devolvidas, possibilitando um melhor giro de produtos com defeito, indenizações recebidas de forma mais rápida e conseqüente redução do estoque de produtos com defeito e valores a receber de fornecedores.

Palavras-chave: Processo. Melhoria. Devolução. Defeito. Logística Reversa.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma do início do processo atual.....	44
Figura 2 – Fluxograma da troca autorizada no ato.....	45
Figura 3 – Fluxograma do produto encaminhado para análise	46
Figura 4 - Formulário de informações sobre o produto com defeito	49
Figura 5 – Formulário de identificação de volumes.....	50
Figura 6 – Distribuição do setor de devolução no depósito.....	51
Figura 7 – Local destinado a produtos com defeito para conferência	52
Figura 8 – Mezanino.....	53
Figura 10 – Prateleira de roupas e acessórios	54
Figura 11 – Volume para coleta da transportadora	56
Figura 12 – Canhotos de notas fiscais coletadas pela transportadora	57
Figura 13 – Comprovantes de correio	58
Figura 14 – Formulário de análise técnica	60

Figura 15 – Identificação da sacola.....	61
Figura 16 – Local das análises que chegam ao depósito.....	61
Figura 17 – Formulário de controle de análise	62
Figura 18 – Fluxograma do início do processo proposto.....	69
Figura 19 – Fluxograma da troca autorizada no ato (proposta).....	70
Figura 20 – Fluxograma do produto encaminhado para análise (proposta)	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação de localização de sede administrativa e filiais	40
Quadro 2 – Descrição de problemas e suas consequências	65
Quadro 3 – Problemas e melhorias propostas	79
Quadro 4 – Plano de ação.....	84

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Tema	9
1.1.1 Delimitação do tema.....	9
1.2 Problema	10
1.3 Objetivos	11
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	12
1.4 Justificativa.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Gestão de processos	14
2.1.1 Definição de processo	16
2.1.2 Tipos de processo.....	17
2.1.3 Mapeamento de processos	18
2.1.4 Fluxograma dos processos.....	19
2.1.5 Gestão da qualidade no processo	20
2.1.5.1 Planos de ação	21
2.1.5.2 PDCA	22
2.1.5.3 Melhoria contínua de processos.....	23
2.1.6 Políticas da organização e processos.....	23
2.2 Gestão de processos e a logística empresarial.....	24
2.2.1 Logística reversa	25
2.2.1.1 Logística reversa pós-consumo	26
2.2.1.2 Logística reversa de pós-venda	28
2.2.1.3 Defeitos	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1 Tipo de pesquisa	34
3.1.1 Quanto aos objetivos	34
3.1.2 Quanto à natureza da abordagem do problema	35
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos.....	36
3.2 Unidade de análise	37

3.3 Plano de coleta de dados	37
3.4 Plano de análise de dados.....	38
3.5 Limitações do método	38
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.1 Relação de filiais	40
4.2 Missão da empresa	40
4.3 Visão da empresa.....	41
4.4 Valores da empresa	41
5 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO.....	43
5.1 Fluxograma atual.....	43
5.2 Descrição do processo atual.....	47
5.2.1 Troca autorizada no ato	48
5.2.2 Produto encaminhado para análise	59
5.3 Fluxograma do processo proposto	69
5.4 Proposta de melhoria no processo de devolução ao fornecedor	72
6 PLANO DE AÇÃO.....	83
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS.....	96
APÊNDICES	99
ANEXOS	101

1 INTRODUÇÃO

Diante das constantes mudanças que vêm ocorrendo devido a globalização, as empresas necessitam uma gestão cada vez mais eficiente de todos os recursos que dispõe a fim de garantir sua sobrevivência. Além disso, devem ter uma estrutura bem definida, onde todos conheçam seu papel e trabalhem em conjunto para a realização dos objetivos organizacionais.

Para tanto, é necessário que todas as organizações passem a gerenciar continuamente seus processos, com o intuito de eliminar desperdícios ocasionados por retrabalhos ou atividades desnecessárias. Quanto melhor definidos e organizados estiverem, mais fácil será o seu entendimento, contribuindo assim para a melhoria do seu desempenho.

O processo de logística reversa das empresas, responsável pelo retorno de produtos pós-venda e pós-consumo à sua origem, também deve ser gerenciado. É uma área da logística empresarial recente que vem ganhando importância perante as empresas, governo e sociedade, envolvendo questões ambientais e de sustentabilidade. Há uma preocupação cada vez maior por parte das empresas com relação à destinação correta de produtos, embalagens, componentes, entre outros, visando o reaproveitamento de materiais e a preservação ambiental. A mesma está sendo considerada, além de um compromisso com seus clientes, uma forma de obter vantagem competitiva.

O presente trabalho foi realizado na empresa C. J. Dullius e Cia Ltda., uma rede de lojas, que atua no ramo de varejo de calçados e confecções. A empresa possui 17 lojas no estado do Rio Grande do Sul e a sede administrativa está situada na cidade de Cruzeiro do Sul/RS. Foi abordado o processo de logística reversa de pós-venda da empresa, buscando conhecê-lo detalhadamente, identificando assim, os aspectos a serem melhorados no processo de devolução de mercadorias com defeito e cobrança aos fornecedores.

1.1 Tema

O tema deste estudo foi a análise do processo da logística reversa de pós-venda.

Ao gerir processos primeiramente é necessário conhecê-los, identificando quais são suas entradas ou fornecedores, suas saídas ou clientes, quais as atividades e agentes que estão envolvidos no mesmo. Assim, podem ser identificadas falhas e suas possíveis causas, que devem ser trabalhadas para melhorar o processo.

Isto se aplica também ao processo de logística reversa de pós-venda de uma empresa. Através dele os bens ou produtos com pouca ou nenhuma utilização retornam à sua origem, ou seja, fazem o caminho reverso, voltando ao fabricante, por motivos diversos, como defeitos, não-conformidades, acordos comerciais, erro na emissão de pedidos, entre outros.

1.1.1 Delimitação do tema

O presente estudo abordou somente o processo de logística reversa de pós-venda, ou seja, o processo de devolução ao fornecedor na empresa C. J. Dullius e Cia Ltda. Mesmo que a empresa tenha parcerias firmadas com fornecedores e

negocie a devolução de alguns produtos em algumas circunstâncias específicas, o foco foi no processo de devolução de produtos com defeitos, ou seja, não foram consideradas devoluções mediante acordo comercial.

O processo inicia quando o cliente se dirige até a loja para efetuar a troca de um produto depois de constatar um defeito, seja num produto novo, ou que venha a ocorrer durante um determinado tempo de uso, e encerra-se com a indenização do mesmo pelo fornecedor. Como a empresa possui 17 lojas, os procedimentos de troca junto aos clientes são os mesmos em todas elas. Sendo assim, para esta etapa do processo, que é a troca ao cliente, foi observado tal procedimento na loja situada na cidade de Cruzeiro do Sul/RS, pelo fato desta estar localizada junto à sede administrativa da empresa, estabelecimento onde o restante do processo tem continuidade.

Foram levados em consideração para este estudo dados do setor, apurados de janeiro a agosto de 2013, que serviram de indicadores do atual processo.

1.2 Problema

O atual processo de devolução ao fornecedor, ou seja, o processo de logística reversa de pós-venda da empresa, não tem um tempo definido para ser efetivado. Os produtos com defeito já trocados para os clientes, depois que chegam ao depósito junto à sede administrativa da empresa, ficam armazenados por tempo indeterminado aguardando que seja feita a sua devolução. Assim como, não se tem um prazo estabelecido para realizar a cobrança dos créditos a receber dos fornecedores.

Além disso, alguns casos necessitam de uma maior atenção, pois se tem dúvidas quanto ao defeito, sendo necessário encaminhar o produto para que o próprio fornecedor faça uma análise, antes de efetuar a troca. O fato deste retorno não ser imediato pode gerar a insatisfação dos clientes.

Em média nos meses de janeiro a agosto de 2013 o valor de estoque dos produtos com defeito e os créditos a receber de fornecedores representavam 1,39% e 4,26% em relação ao valor do estoque total, respectivamente. A empresa considera estes percentuais significativos, sendo necessário também considerar o custo que este estoque parado representa, assim como o valor das devoluções em aberto, que independentemente de quando são cobradas, seus valores permanecem os mesmos.

Com a ampliação da empresa através da abertura de lojas, conseqüentemente o número de devoluções também vem aumentando. A empresa, que nunca fez um estudo desse processo, sente a necessidade da análise e organização do mesmo, inclusive já adequou seu sistema para que as informações quanto às devoluções efetuadas sejam registradas automaticamente com a emissão das notas fiscais.

A demora em encaminhar os produtos com defeito ao fornecedor, e a não cobrança de determinados fornecedores, logo após o encaminhamento, acarreta na perda do direito ao ressarcimento, devido ao prazo de devolução que se expira, fornecedores que encerram suas atividades, entre outros motivos.

Com base no que foi relatado surgiu o seguinte problema de pesquisa: quais as ações necessárias para melhorar o processo de devolução e cobrança aos fornecedores da empresa C. J. Dullius e Cia Ltda.?

1.3 Objetivos

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar e propor melhorias no processo de devolução de mercadorias com defeito e cobrança aos fornecedores da empresa C. J. Dullius e Cia Ltda.

1.3.2 Objetivos específicos

- Apresentar o fluxograma do processo atual, assim como sua descrição;
- Identificar os pontos com possibilidades de melhoria desse processo;
- Apresentar o fluxograma do novo processo, assim como a descrição das alterações propostas;
- Elaborar um Plano de Ação (5W2H).

1.4 Justificativa

A gestão de processos é importante para que as empresas conheçam seus processos de forma detalhada, podendo assim aperfeiçoá-los. Isso faz com que elas possam se adaptar da melhor forma às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente.

A logística reversa vem ganhando cada vez mais importância para as empresas, pois estas estão aumentando sua responsabilidade perante o mercado consumidor, tendo em vista à satisfação dos clientes, o que, aumenta sua competitividade perante os concorrentes.

Outro aspecto relevante neste sentido é a tendência à descartabilidade e às questões voltadas à sustentabilidade. Percebe-se um aumento da variedade de

produtos com o intuito de satisfazer segmentos diferenciados de clientes e, por outro lado, uma redução na sua vida útil. Assim, cada vez mais produtos tendem a retornar aos fornecedores, visando sua recuperação ou reciclagem.

Este trabalho foi relevante para todos os envolvidos como o acadêmico, empresa e a própria comunidade acadêmica, servindo como uma fonte de dados para estudos futuros. Ao acadêmico permitiu a aplicação de seus conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação de forma prática, com a busca de aperfeiçoamento no assunto, agregando conhecimento à sua vida profissional, servindo de subsídios para futuras oportunidades de crescimento. Para a empresa foi importante, pois como a mesma não possuía um estudo detalhado do seu processo de devolução ao fornecedor, possibilitou um melhor entendimento sobre o mesmo.

Como a logística reversa de pós-venda tende a ganhar cada vez mais atenção, é necessário que a empresa gerencie este processo e que sua importância seja compreendida por todos os envolvidos, com o objetivo de reduzir o percentual de estoques de produtos com defeito e agilizar a cobrança de créditos junto aos fornecedores, reduzindo seu percentual a receber em atraso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico aborda os conceitos sobre gestão de processos como definição de processos, mapeamento de processos, fluxogramas, gestão da qualidade do processo, melhoria de processos, sua relação com políticas organizacionais, logística empresarial, logística reversa e defeitos.

2.1 Gestão de processos

Segundo Ballesterro-Alvarez (2010), toda e qualquer organização, para ser competitiva deve identificar com cuidado seus processos, gerenciando-os adequadamente, considerando sua interdependência, inter-relação, interação e sinergia com os demais processos. Pelo fato de que qualquer alteração feita em um deles poderá interferir nos demais.

Neste sentido a administração de processos como é denominada por Oliveira (2011), deve ser tratada com a mesma abordagem de um sistema, pois ela não pode ser levada em consideração de forma isolada perante as várias atividades e funções de uma empresa.

A gestão de processos é definida para Paim et al. (2009, p.139) como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o

funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. Estas tarefas podem ser agrupadas em:

Desenhar processos com o objetivo de definir ou redefinir como os processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados. Gerir os processos no dia-a-dia com objetivo de assegurar a efetiva implantação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo. Promover a evolução dos processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos (PAIM et al., 2009, p. 140).

Para Slack et al. (2008), o gerenciamento de processos e operações envolvem diversas decisões individuais que determinam seu propósito global, estruturas e práticas operacionais. Sendo assim, sugere um modelo de gerenciamento de processos envolvendo quatro atividades, buscando seguir uma sequência correspondente ao ciclo de vida dos processos, assim como das operações. São elas: dirigir a estratégia global da operação; planejar os produtos, serviços e processos da operação; planejar e controlar o processo da entrega; e desenvolver o desempenho do processo.

Paim et al. (2009) ainda complementa que a gestão de processos também visa a redução do tempo compreendido entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Além disso, deve medir e melhorar processos, através de metas e métricas, assegurando que os processos funcionem corretamente.

Todos os processos têm suas particularidades, neste caso devem ser gerenciados de maneiras diferentes. Alguns processos têm diferenças técnicas, pelo fato de produtos e serviços exigirem habilidades e tecnologias diferenciadas para produzi-los. Além disso, os processos também variam em termos da natureza, de demanda de seus produtos ou serviços. O volume, a variedade, a variação na demanda de produtos e serviços e o grau de visibilidade dos clientes em relação à produção de produtos e serviços são as características da demanda que influenciam na maneira de gerenciar processos (SLACK et al., 2008).

A gestão de processos é importante para qualquer organização, pois ela visa promover um bom aprendizado dos processos e o seu aprimoramento, nesse sentido é necessário compreender o que é um processo, ou seja, sua definição.

2.1.1 Definição de processo

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 13), processos são “o arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços”. Sendo assim, os processos são responsáveis pela transformação dos *inputs* em *outputs*. Os *inputs* (entradas) são os recursos a serem transformados como matérias, informações, consumidores e os recursos de transformação como instalações e funcionários. Já os *outputs* (saídas) são os resultados dessa transformação: produtos ou serviços. Algumas operações produzem apenas produtos, outras apenas serviços, mas a maioria produz um composto entre os dois.

Denomina-se **processo** uma determinada sequência estruturada e predefinida de ações que transforma os insumos captados em saídas e as oferece ao ambiente, agregando valor a partir do momento em que manipula adequadamente esses insumos (BALLESTERO-ALVAREZ, 2010, p. 9, grifo do autor).

Da mesma forma, Oliveira (2011, p.10), conceitua processo como sendo “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender, e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes internos e externos da empresa”.

O fato dos processos agregarem valor aos clientes é considerado para Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), como um benefício estratégico dos mesmos. Um conjunto de processos inter-relacionados que produzem um produto ou serviço visando à satisfação dos clientes é uma cadeia de valor, sendo assim, qualquer atividade de um processo deve agregar valor às atividades precedentes, eliminando desperdícios e custos desnecessários.

De acordo ainda com Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), a visão de processo apresenta de forma mais relevante o modo como as empresas trabalham

de fato. O mesmo pode ter seus próprios objetivos, ter um fluxo de trabalho que envolva vários departamentos. Deste modo, o autor coloca que, o segredo de sucesso de muitas organizações, provém do amplo conhecimento de seus processos.

2.1.2 Tipos de processo

Como abordado anteriormente, os processos têm particularidades diferentes, o que faz com que a forma de gerenciá-los também seja diferenciada, assim faz-se necessário conhecer os tipos de processo e como os mesmos são classificados.

De acordo com Cruz (2003), os processos de negócio, quanto à sua natureza podem ser processos administrativos ou processos industriais. Os processos administrativos são conhecidos como processos de suporte, pelo fato de apoiarem as áreas de produção e administrativas de qualquer organização. Eles abrangem atividades como qualquer outro tipo de processo, com o intuito de processar entradas lógicas e físicas para que os clientes tenham o resultado que esperam.

Os processos industriais dividem-se em dois tipos: manufatura e serviço. Conforme Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), a diferença entre os dois está relacionada à natureza do seu resultado e o grau de contato com o cliente. Os processos de manufatura que normalmente tem menos contato com os clientes são responsáveis em converter matéria-prima em bens, que com forma física são chamados de produtos, que podem ser armazenados e transportados, visando antecipar uma demanda futura. Já os processos de serviços, geralmente produzem resultados intangíveis e perecíveis, ou seja, não podem ser estocados como qualquer outro bem acabado, além disso, os clientes podem participar do próprio processo.

Cruz (2003) salienta que não existem processos administrativos totalmente desligados dos processos industriais, tanto de manufatura como de serviços, e vice-versa. Sempre irão existir pontos de ligação ou apoio entre os diferentes tipos de

processos das empresas. No entanto, um processo administrativo nunca deve prevalecer sobre um processo industrial, o que segundo o autor seria inverter valores, acarretando no comprometimento dos resultados de toda a operação.

Já Koch apud Laurindo e Rotondaro (2008), classifica os processos como processos do tipo *ad-hoc*, administrativo, produção e colaborativo. O processo *ad-hoc* representa uma atividade em que a etapa seguinte não está definida, ou seja, ocorre cada vez de maneira diferente, ela depende da etapa atual, como exemplo, a emergência de um hospital. O processo administrativo e o processo de produção são definidos pelos autores, como processos de característica repetitiva, porém o administrativo possui baixo valor nas etapas e o processo produção alto valor em suas operações. O processo colaborativo, pelo contrário, possui alto valor nas suas operações e baixa ou nenhuma repetitividade, como exemplo, a atividade de projeto, pois cada projeto é único e o que importa no processo é o conteúdo gerado.

2.1.3 Mapeamento de processos

Independentemente do tipo de processo, os mesmos devem ser mapeados, o que possibilitará uma melhor compreensão dos mesmos para todos os envolvidos. O mapeamento de processos para Slack, Chambers e Johnston (2009), abrange a descrição de processos, ou seja, identificam as atividades que ocorrem durante todo o processo e como elas relacionam-se com as demais dentro do mesmo, além de mostrar o fluxo de materiais, pessoas ou informações que o percorrem.

Johnston e Clark (2002) complementam que o mapeamento de processos é uma representação gráfica do processo para que a mesma oriente suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. Significa colocar no papel todas as atividades e seus relacionamentos com a participação de um grupo de pessoas que entenda sobre os vários aspectos do processo. O mapeamento de processos pode ser demorado, mas geralmente apresenta resultados significativos, como uma visão e entendimento compartilhado do processo por todos os envolvidos, assim como de seu papel do início ao fim do processo.

Segundo Carvalho (2012), a modelagem de processos deve ser feita em todos os processos críticos que compõem a cadeia de valor da organização, independentemente da técnica utilizada para a mesma. Além disso, estes modelos devem ser claros tanto para os que estão envolvidos com os processos, como para os que futuramente possam estar.

Outro ponto reforçado pelo autor, é que não basta apenas os processos serem mapeados e modelados da melhor maneira possível, pois eles sozinhos não se sustentam em si sobre fluxos de atividades estruturadas. Os mesmos dependem de que a organização tenha pessoas certas fazendo as coisas certas (competências) e garantindo o sucesso ou fracasso de uma cadeia de valor.

2.1.4 Fluxograma dos processos

O fluxograma é uma ferramenta muito utilizada para o estudo dos processos administrativos, pois permite uma melhor compreensão sobre os mesmos. Paladini (2009) o define como uma representação gráfica das etapas que compõe um processo, permitindo ao mesmo tempo, uma visão geral do processo, assim como das características de cada etapa e seu relacionamento com as demais.

Deste modo, de acordo com Ballestro-Alvarez (2010), é possível através da visão global do processo, de gargalos, falhas e detalhamento de atividades, detectar oportunidades de melhorias.

Neste sentido, Seleme e Stadler (2008) citam que o fluxograma é uma ferramenta que visa desenhar o fluxo dos processos, através de formas e pequenos detalhes. É a representação visual do processo que torna possível identificar pontos em que podem ocorrer problemas.

O fluxograma, segundo Oliveira (2005), representa o fluxo de trabalho de forma dinâmica, utilizando símbolos convencionais que buscam evidenciar origem, processo e o destino da informação escrita ou verbal que compõem um sistema administrativo.

Os principais objetivos do fluxograma são: padronização na representação dos procedimentos, maior rapidez na descrição dos métodos, facilitação da leitura e do entendimento, facilitação da localização da informação e identificação dos aspectos mais importantes a serem observados, maior flexibilidade e melhoria do grau de análise realizada pelo gestor (SELEME; STADLER, 2008, p. 46).

As operações críticas que os fluxogramas ressaltam, conforme Paladini (2009), são as que se situam no cruzamento de vários fluxos, identificando gargalos. Assim, viabiliza planos alternativos de ação, através dos mecanismos de visualização de processos oferecidos.

Os principais tipos de fluxogramas utilizados de acordo com Oliveira (2005) são: fluxograma vertical; parcial ou descritivo; e global ou de coluna. O fluxograma vertical é usado geralmente para representar rotinas simples em uma unidade organizacional específica da empresa. Ele é formado por colunas verticais, onde cada coluna contém os símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção. Outra coluna contém a descrição do método atual, e a última onde consta o profissional ou a unidade organizacional responsável pela operação. O fluxograma vertical também é denominado de folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo.

Já o fluxograma parcial ou descritivo que descreve o curso de ação e os trâmites dos documentos, segundo o autor, é mais utilizado para levantamentos em rotinas que envolvam poucas unidades organizacionais. O tipo de fluxograma mais utilizado pelas empresas é o global ou de coluna, mais versátil pela diversidade de símbolos, que além do levantamento, descreve novas rotinas e procedimentos, permite demonstrar de forma mais clara o fluxo das informações e documentos dentro e fora da unidade organizacional.

2.1.5 Gestão da qualidade no processo

Tanto a gestão de processos como a qualidade focam a estrutura dos processos. O conceito de qualidade, segundo Oliveira (2011), está relacionado às

necessidades, expectativas e exigências dos clientes e a manutenção de um processo de melhoria contínua.

A gestão da qualidade no processo é definida “*como o direcionamento de todas as ações do processo produtivo para o pleno atendimento do cliente*” (PALADINI, 2009, p. 39, grifo do autor).

O autor reforça que a gestão da qualidade no processo caracteriza-se por alterações no processo produtivo, visando atingir objetivos bem definidos a alcançar. Se bem conduzida, essa prática pode gerar mudanças que têm efeitos didáticos e psicológicos muito positivos, que são mais imediatos e visíveis na primeira fase, quando os resultados são rápidos e melhor caracterizados. Paralelamente, ao enfatizar a relação de causa e efeito, têm-se a certeza de que a qualidade no processo produz resultados benéficos para todos os envolvidos. Resultados estes de fácil percepção e forte impacto, envolvendo áreas sensíveis das empresas. Que tem efeito motivacional intenso, útil nas fases seguintes, em que o empenho requerido para a promoção de melhorias torna-se mais intenso.

Os planos de ação como sistemáticas, o PDCA como método da qualidade no processo, e a melhoria contínua como um dos objetivos da gestão da qualidade nos processos, serão abordados a seguir.

2.1.5.1 Planos de ação

Os planos de ação são sistemáticas importantes para a etapa de planejamento do ciclo PDCA. De acordo com Rezende (2008, p. 105), “devem ser compatibilizados e integrados para sua formalização”, sendo que as ações que podem ser tanto temporárias como permanentes, devem ser estruturadas e descritas sequencialmente e, os recursos necessários para sua execução assegurados.

Uma das técnicas que pode ser utilizada para o desenvolvimento dos planos de ação é o 5W2H que consiste na utilização de perguntas que iniciam com as

letras W e H na língua inglesa: *what?* (o que); *who?* (quem); *where?* (onde); *when?* (quando); *why?* (por que); *how?* (como); *how much?* (quanto). Segundo Seleme e Stadler (2008), as perguntas têm o intuito de responder esclarecimentos sobre o problema a ser resolvido, ou organizar ideias para resolver problemas.

2.1.5.2 PDCA

O PDCA é um método de controle de processos ou sistemas constituído de quatro etapas assim definidas conforme Aguiar (2006):

- planejamento (*PLAN*): etapa na qual se define a meta de interesse e são estabelecidos os meios, ou planos de ação, necessários para atingir a meta proposta;
- execução (*DO*): etapa na qual as pessoas são treinadas para a execução dos planos de ação, ocorre a implementação e a coleta dos dados fornecendo informações sobre o alcance da meta;
- verificação (*CHECK*): Etapa de avaliação dos resultados obtidos em relação à meta;
- ação (*ACTION*): Etapa em que se deve tomar alguma ação em relação os resultados obtidos. Caso a meta seja atingida, devem ser estabelecidos os meios para manter tais resultados. Em contraponto, se a meta não for atingida, deve ser iniciado um novo ciclo de PDCA, com intuito de encontrar alternativas que levem o processo a obter resultados satisfatórios.

O PDCA, conforme Seleme e Stadler (2008), é um método de melhoria contínua que não encerra sua aplicabilidade com uma única utilização no processo, assim pode identificar novos problemas ou avanços a cada ciclo realizado. Além disso, coloca em prática na organização uma cultura de melhoria permeando todos os processos.

2.1.5.3 Melhoria contínua de processos

A melhoria contínua, segundo Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), é a filosofia que visa buscar continuamente maneiras para aprimorar processos, envolvendo a identificação de padrões de excelência e instigando no funcionário um anseio de propriedade do processo. As convicções de que qualquer aspecto do processo possa ser aprimorado e que as pessoas mais aptas à identificação das melhorias no processo são as que estão diretamente envolvidas com o mesmo, fundamentam a filosofia da melhoria contínua.

Oliveira (2011, p.195) define como melhoria contínua “tornar o processo mais capaz, utilizando os recursos disponíveis”. Segundo o autor ela torna os processos cada vez mais adequados para originar produtos e serviços, que alcancem as expectativas dos clientes internos e externos, ajustando assim os padrões de qualidade.

Em complemento Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), reforçam que a melhoria contínua visa diminuir ou eliminar as atividades que não agregam valor ao produto ou serviço, e são consideradas por tantos desperdícios.

2.1.6 Políticas da organização e processos

As políticas da organização, segundo De Sordi (2012), orientam a conduta e o desempenho dos recursos humanos dentro da organização, assim como a sua interação com os processos de negócio.

As políticas da organização relatam as regras gerais da empresa, que se relacionam com os pensamentos e desejos estratégicos organizacionais, e também com as orientações preestabelecidas para as decisões e ações alinhadas com o negócio da empresa (REZENDE, 2008).

O conceito de políticas da organização, segundo Tavares (2000, p. 158), “consiste em sistematizar e tornar explícitas as regras e diretrizes das áreas da

organização para orientar seu processo decisório, de maneira a viabilizar alternativas e opções coerentes em face da adoção de estratégias”.

As organizações possuem vários tipos de políticas orientando a tomada de decisão e o desempenho dos seus recursos humanos, uma delas é a política de cobrança. Segundo Lansini (2003), o objetivo da cobrança é o retorno do dinheiro ou do capital investido, sendo que o fluxo do dinheiro é essencial para a saúde financeira da empresa. O setor de cobrança de uma empresa é responsável pela cobrança de acordo com os critérios estabelecidos na política de cobrança da empresa, assim que toma conhecimento de inadimplência.

Toda empresa deve ter uma política de cobrança definida, considerando que este trabalho representa administrar problemas internos causados pela inadimplência e conseqüentemente envolvimento com problemas externos, como os quais seus clientes estão passando. Lansini (2003, p. 40) apresenta a definição de política de cobrança como “o plano ou curso de ação destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança”. O mesmo deve conter critérios e diretrizes para orientar o setor de cobranças assim como as atitudes e condutas do cobrador.

2.2 Gestão de processos e a logística empresarial

A logística de uma empresa é um processo e por este motivo também precisa ser gerenciada. Segundo Oliveira (2011), o processo de logística integra todas as atividades essenciais das empresas, direcionadas às necessidades e às expectativas dos consumidores.

De acordo com Ballou (2006), a logística empresarial é uma área recente de estudo da gestão integrada de áreas como finanças, *marketing* e produção. Ela é decorrente do conceito de gestão coordenada de atividades inter-relacionadas e de que a logística agrega valor a produtos e serviços, visando à satisfação de clientes e conseqüentemente o aumento das vendas.

A Logística é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que, as rentabilidades atual e futura, sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício (CHRISTOPHER, 2012, p.2).

A logística como processo, envolve todas as atividades necessárias para que bens e serviços estejam disponíveis aos consumidores, no momento e local em que estes queiram adquiri-los. Porém, para Ballou (2006), esta definição considera a logística como parte do processo da cadeia de suprimentos.

Neste sentido, Christopher (2012) explica que a logística envolve uma estrutura de planejamento, criando um plano para o fluxo de produtos e informações através de um negócio. Já a cadeia de suprimentos, com base nessa estrutura, visa articular e coordenar processos de outras entidades relacionadas como fornecedores, clientes e a organização em si.

Ballou (2006) ainda reforça que, embora a logística seja o gerenciamento do fluxo de produtos dos pontos de aquisição das matérias-primas até o consumidor final, muitas empresas devem administrar da mesma forma um canal logístico reverso, que será abordado mais detalhadamente na sequência.

2.2.1 Logística reversa

Perante a logística, a vida de um produto não termina com a sua entrega ao consumidor, pois os mesmos acabam tornando-se obsoletos, danificados ou deixam de funcionar, devendo ser devolvidos à sua origem ou descartados. Para Ballou (2006), a cadeia de suprimentos só se encerra com o descarte final do produto.

A logística reversa pode ser entendida segundo Leite (2009, p. 17) como:

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 valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, ecológico, legal, político, de imagem corporativa, dentre outros.

De acordo com Quinn apud Hernández, Marins e Castro (2012), embora os benefícios da logística reversa sejam reconhecidos, muitas empresas tanto a nível mundial como nacional, não conseguem identificar todas as suas vantagens pela percepção de que o fluxo reverso representa somente custos. Consequentemente a mesma acaba recebendo pouca ou nenhuma atenção por parte das empresas.

Da mesma forma, segundo Leite (2009), o motivo para a falta de interesse pelos canais de distribuição reversos é a sua desvalorização econômica, comparados aos canais de distribuição diretos. Isso pode ser explicado pelo baixo valor dos bens que retornam se comparados ao valor original. Muitas regiões consideram o retorno dos produtos pós-venda como um problema a ser solucionado, enquanto que outras já veem o mesmo como novas oportunidades de lucratividade e acréscimo do valor empresarial.

O aumento da preocupação por parte das empresas, governo e sociedade em relação à logística reversa é justificada pelos novos cenários compostos pela velocidade de lançamento de produtos, rápido crescimento da tecnologia da informação e do comércio eletrônico, busca por competitividade através de novas estratégias de relacionamento entre empresas, conscientização ecológica em relação aos impactos provocados por produtos e materiais ao meio ambiente e valores de sustentabilidade empresarial (LEITE, 2009).

A logística reversa pode ser dividida em dois tipos: logística reversa de pós-venda e logística reversa de pós-consumo, conforme serão abordados a seguir.

2.2.1.1 Logística reversa pós-consumo

Leite (2009, p.19) denomina como logística reversa de pós-consumo a área de atuação da logística que “equaciona e operacionaliza igualmente o fluxo físico e as informações correspondentes de bens de pós-consumo descartados pela sociedade em geral”. Estes bens de consumo retornam ao ciclo produtivo através de canais de distribuição reversos específicos. São produtos originados de bens de

consumo duráveis ou descartáveis, por terem chegado ao fim de sua vida útil e por resíduos industriais, podendo seguir canais reversos de reuso, remanufatura e reciclagem até o destino final.

De acordo com Pereira et al. (2012), não são somente bens em sua forma original que fluem pelos canais de logística reversa pós-consumo, são também parte, peças, materiais constituintes e resíduos que poderão voltar à cadeia por meio dos canais de revalorização, mencionados anteriormente. Isso é possível devido a uma série de fatores como exigências legais, revalorização econômica, interesses mercadológicos, ecológicos e ambientais, hábitos de consumo industriais e da sociedade em geral.

Os bens de pós-consumo são classificados em três grandes categorias de acordo com sua vida útil, que é o tempo que transcorre entre a sua produção original e o momento em que o primeiro proprietário se desfaz dele. Segundo Pereira et al. (2012), são elas:

- produtos duráveis: produtos os bens com duração de vida útil média que varia de alguns anos até algumas décadas, produzidos visando a satisfação da vida social e incluem bens de capital social como: automóveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, máquinas e equipamentos industriais, edifícios, construções civis, aeronaves, embarcações;
- produtos semiduráveis: produtos ou bens com duração de vida útil média de alguns meses, raramente ultrapassando dois anos. Categoria intermediária com características que variam de bens duráveis a bens descartáveis como: baterias de automotores, óleos lubrificantes, baterias de celulares, computadores, e seus periféricos, revistas especializadas;
- produtos descartáveis: produtos com duração de vida útil média de algumas semanas, raramente superior a 6 meses como embalagens, brinquedos, materiais para escritório, suprimentos para computadores, artigos cirúrgicos, pilhas e baterias de equipamentos eletrônicos, fraldas, jornais, revistas.

De um modo geral, a gestão de produtos após o término da sua vida útil é considerada relativamente complexa, é cada vez mais evidente na concepção de Pires (2010) que, a sociedade atual e futura não se dispõe a arcar com a responsabilidade sobre o volume de sucata ou lixo industrial. A legislação mundial acompanha esta tendência, deixando claro cada vez mais que o responsável pelo produto após a sua vida útil é quem o produziu.

2.2.1.2 Logística reversa de pós-venda

No caso de lojas de varejo os consumidores finais devolvem aos varejistas produtos recém-adquiridos ou não consumidos, alegando diversos motivos, sendo os mais comuns de acordo com Leite (2009): arrependimento por ter feito a compra; o fato do produto não corresponder às expectativas do consumidor; erro na escolha; defeitos reais ou não entendimento dos manuais.

Leite (2009, p.18) denomina a logística reversa de pós-venda como:

A área de atuação específica que se ocupa do equacionamento e da operacionalização do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, não usados ou com pouco uso, os quais, por diferentes motivos, retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta, que se constituem de uma parte dos canais reversos pelos quais esses produtos fluem.

Em complemento a esta denominação o canal de distribuição reverso de pós-venda se caracteriza, conforme Chaves, Alcântara e Assunção (2008), pelo retorno dos produtos com pouco ou nenhum uso em virtude de problemas, cuja responsabilidade é do distribuidor ou fabricante, ou ainda pela insatisfação do consumidor.

O objetivo estratégico da logística reversa de pós-venda é agregar valor a um produto devolvido por razões comerciais, erro no processamento de pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos e falhas no funcionamento, avarias de transporte, entre outros. De acordo com o objetivo estratégico e do motivo do retorno

seu fluxo será estabelecido entre os diversos elos da cadeia de distribuição direta (LEITE, 2009).

O retorno dos produtos de pós-venda acontece geralmente para manter a imagem do produto ou marca, cumprimento de contratos, ou ainda seguindo as orientações do Código de Defesa do Consumidor. Chaves apud Chaves, Alcântara e Assumpção (2008) cita que, em alguns casos específicos são aceitos o retorno de produtos não previstos em contratos. Esta iniciativa é característica de empresas que querem se diferenciar pelo serviço ao cliente, assim garante a satisfação de seus clientes e a manutenção da competitividade, mesmo que o motivo da devolução não seja de sua responsabilidade.

A flexibilidade de retorno de mercadorias, seja por meio de contratos específicos, seja por iniciativas próprias, com intuito de bem servir os clientes ou consumidores finais, agregando valor financeiro, de prestação de serviços, valor legal e ecológico, é um dos aspectos que tem colaborado para o desenvolvimento da logística reversa na estratégia empresarial.

O tempo de retorno transforma-se em importante fator de atenção logístico, devido à obsolescência rápida dos diversos modelos lançados no mercado, exigindo ágeis ações empresariais na liberação de espaço e no equacionamento do retorno das quantidades excedentes de estoque, principalmente no ramo de varejo (LEITE, 2009, p. 187).

A atual redução do ciclo de vida do produto e a tendência à descartabilidade, tem afetado a maioria dos produtos. Há um aumento nos volumes de modelos e tipos transacionados, assim como giro de estoques, o que leva conseqüentemente ao aumento nos volumes operacionalizados pela logística reversa. O retorno de produtos de pós-venda na sua maioria utiliza os próprios agentes da cadeia de distribuição direta. Sendo assim, poderão retornar do consumidor final para o varejista, ou para o fornecedor, assim como do varejista para o fornecedor, ou distribuidor/atacadista sempre de acordo com o canal de distribuição original.

Segundo Leite (2009), são três as categorias de motivos de retorno pós-venda: retorno comercial; retorno de garantia/qualidade; e substituição de componentes.

No varejo e na internet, os retornos comerciais envolvem mercadorias devolvidas, devido a erros de expedição, excesso de estoque no canal de distribuição, em consignação, liquidação de estação de vendas, pontas de estoque, entre outros, que irão retornar ao ciclo de negócios através da redistribuição em outros canais de vendas. Sendo assim classificadas, conforme Leite (2009):

- retorno não-contratual: devoluções em vendas diretas ao consumidor final, devoluções para atendimento de reclamação de consumidor final sobre a qualidade ou defeito encontrado no produto, devolução por erros de expedição;
- retorno contratual: neste caso há um acordo prévio entre as partes, que determinam maiores prazos entre o recebimento e retorno do bem, acordos relativos às quantidades predeterminadas de estoque em excesso, ou até mesmo responsabilidades por esses estoques excedentes, entre outros. Os casos mais comuns desta categoria são: retorno de produtos em consignação; retorno de embalagens retornáveis; retorno de ajuste de estoque no canal; excesso de estoque no canal; baixa rotação de estoque.

Já no retorno de garantia ou qualidade, segundo Leite (2009), estão as devoluções que ocorrem por defeitos de fabricação ou de funcionamento, por avarias no produto ou na embalagem, entre outros problemas relacionados a aspectos de qualidade intrínseca dos produtos vendidos. Esses produtos ao retornarem a um dos agentes da cadeia de distribuição direta podem ser submetidos a consertos ou reformas que permitirão seu retorno ao mercado como produtos novos, ou dirigidos a mercados diferenciados, chamados mercados secundários, recapturando valor comercial. As situações mais comuns de retorno nessa categoria são: devolução de produtos defeituosos, devolução de produtos danificados, devolução por expiração do prazo de validade do produto.

A terceira categoria de motivo de retorno pós-venda, de acordo com Leite (2009), refere-se à substituição de componentes de bens duráveis e semiduráveis em manutenção e consertos ao longo da sua vida útil, entrando no canal reverso de remanufaturados, quando isso é tecnicamente possível, retornando ao mercado

primário ou secundário. Caso contrário, são encaminhados à reciclagem, ou a um destino final, se impossível for seu reaproveitamento.

Existem várias possibilidades e caminhos diferentes possíveis na logística reversa de pós-venda que devem ser analisados e encaminhados ao canal reverso de melhor acréscimo de valor monetário ou de outra natureza pretendida pelas organizações agentes desses fluxos. É uma operação denominada, segundo Leite (2009), de seleção e destino dos bens devolvidos, que pode ser realizada no varejo, por intermediários especializados em logística reversa, ou pelo próprio fabricante do bem.

Os produtos são classificados e separados por categoria e classes na fase de seleção, na etapa seguinte são consolidados lotes de bens de pós-venda, de acordo com a destinação dos produtos (PEREIRA et al., 2012).

Segundo Leite (2009, p. 197), “a devolução por causa de defeito ou de problema de qualidade em geral, requer decisão de natureza técnica em um dos elos da cadeia de distribuição direta para definir o destino dos bens devolvidos”. Essa avaliação é uma das fases mais difíceis de realizar, pois muitas vezes os custos de transportes não compensam retornar um produto ao longo da cadeia que não oferece condições de ser reutilizado, mesmo com remanufatura ou reforma.

Os destinos mais comuns dados aos produtos de pós-venda são: venda no mercado primário; reparação e consertos; doação; desmanche (canibalização), remanufatura; reciclagem industrial; e disposição final.

2.1.2.3 Defeitos

Conforme abordado anteriormente, muitos produtos retornam ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, devido a defeito de fabricação ou de funcionamento do produto, sendo assim, busca-se definir o que são defeitos e como os mesmos são classificados.

Segundo Paladini (2009, p. 97), “não existe produto defeituoso e sim algo característico defeituoso”. Segundo o autor a expressão produto defeituoso não possui nenhum sentido, ou seja, deve-se associar o defeito ao característico e não ao produto. Também não existe defeito sem antes ter sido definido um padrão, ou seja, ao mencionar as especificações, é necessário que o conceito de defeito tenha uma característica de análise mensurável. Devem ser sempre avaliados de forma quantitativa.

Em sua forma mais simples, defeito é a falta de conformidade de um produto quando determinado característico da qualidade é comparado a suas especificações. Um produto é classificado como defeituoso, sempre em relação a um ou mais característicos da qualidade, se forem identificados um ou mais defeitos a ele ou a eles) associados (PALADINI, 2009, p. 97).

Um produto pode ser classificado como defeituoso ou não defeituoso caso presente ou não determinado atributo ou conjunto de atributos. Um atributo, segundo Moreira (2004, p. 560), pode ser definido como “um fator não mensurável, mas observável, que pode estar presente ou ausente no produto”. Estes devem ser definidos de forma que possa ser possível sua identificação e comparação com os padrões estabelecidos.

Alguns defeitos requerem ações mais imediatas, ou mais abrangentes, ou ainda, necessitam mais tempo para sua análise. Sendo assim, o intuito da classificação de defeitos não é minimizar esforços em defeitos menos importantes, mas sim definir as ações a serem priorizadas, direcionando esforços para situações mais críticas (PALADINI, 2009).

Segundo o autor eles podem ser classificados de acordo com sua ocorrência ou com sua importância. Em termos de ocorrência são classificados em relação à seu acabamento e aparência ou de suas características funcionais.

- acabamento e aparência: os defeitos são visíveis no produto, incluindo ações de acabamento, aparência e formas de apresentação. Esse tipo de defeito causa impacto psicológico negativo no usuário, pois certos produtos são julgados primeiro, pela aparência, e depois por suas qualidades intrínsecas.

- características funcionais: os defeitos são relacionados ao funcionamento do produto, pois envolvem características vitais para que o mesmo desempenhe sua função básica, atingindo sua finalidade essencial, sendo assim, este tipo de defeito é de relevância compreensível. São classificados em termos de importância em: defeitos críticos que impedem o uso do produto, afetando sua função essencial ou que põe em risco a integridade física do usuário, ou de terceiros, ou ainda agredem o meio ambiente; defeitos maiores: que não inviabilizam o uso do produto momentaneamente, mas tendem a inviabilizá-la a curto ou médio prazo, atingindo a eficiência do mesmo; irregularidades, que não afetam o uso do produto, mas podem ser atribuídos a imperfeições de acabamento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos detalharam o método e as técnicas utilizados para o desenvolvimento do trabalho com intuito de alcançar os objetivos propostos.

3.1 Tipo de pesquisa

Toda pesquisa, segundo Cervo e Bervian (2002), é uma atividade que visa selecionar problemas práticos ou teóricos através do emprego de processos científicos. Sendo assim, através do método científico busca-se uma resposta ou solução para a dúvida ou problema encontrado. Esta pesquisa foi classificada quanto aos seus objetivos, sua natureza de abordagem e seus procedimentos técnicos.

3.1.1 Quanto aos objetivos

Segundo Malhotra (2011), a pesquisa exploratória é altamente flexível e, relativamente informal, tendo como objetivo obter o conhecimento e compreensão

de um problema ou situação. Ela depende da curiosidade e percepção do pesquisador, podendo ser utilizada em qualquer momento do processo de pesquisa, buscando maior clareza da situação do problema.

Em relação ao objetivo deste estudo, a pesquisa teve caráter exploratório, pelo fato de ser mais adequada quando se deseja ampliar o conhecimento e ao mesmo tempo, formular soluções aos problemas encontrados, sem o uso de grandes amostras e questionários estruturados.

3.1.2 Quanto à natureza da abordagem do problema

Quanto à natureza, a pesquisa utilizada neste estudo foi a pesquisa aplicada, que é caracterizada, conforme Marconi e Lakatos (2002), pelo seu interesse prático, ou seja, seus resultados podem ser utilizados prontamente com o intuito de solucionar problemas que acontecem de fato.

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo utilizou a pesquisa qualitativa, usada para abordar problemas psicológicos, opiniões, atitudes ou comportamentos de indivíduos ou de grupos, ou seja, problemas que não podem ser representados por procedimentos estatísticos devido à sua complexidade. Sendo assim, por meio da pesquisa qualitativa um pesquisador visa analisar a interação entre as variáveis interpretando dados, fatos, teorias, e ainda descrevendo hipóteses complexas (RODRIGUES, 2006).

Nesse sentido, a pesquisa teve o intuito de adquirir conhecimentos e propor soluções aos problemas específicos, ou seja, identificar as ações necessárias para melhorar o processo de devolução e cobrança aos fornecedores da empresa C. J. Dullius e Cia Ltda.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Foram utilizados procedimentos técnicos como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A finalidade da pesquisa bibliográfica, conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 71), “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito, ou filmado sobre determinado assunto”, assim, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo.

Nesse sentido foi realizado o levantamento bibliográfico a partir de material já publicado, como monografias, bibliografias e artigos científicos para uma melhor compreensão do assunto estudado.

Mattar (1999) destaca que as informações arquivadas nas empresas têm um custo praticamente desprezível. Podem ser de grande importância, não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas. Sendo assim, a pesquisa documental utilizou dados, históricos e todos os documentos disponibilizados pela empresa que serviram como fonte de informação.

O estudo de caso foi utilizado pelo fato do trabalho abordar somente a empresa C. J. Dullius e Cia Ltda., não envolvendo mais nenhuma outra organização. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, principalmente quando não há definição clara dos limites entre o fenômeno e esse contexto.

O estudo de caso abrange várias fontes de evidências, sendo elas altamente complementares, assim o uso de um maior número de fontes possíveis é necessário para um bom estudo de caso. Neste estudo foram utilizadas fontes como documentação, observação e entrevistas.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo foi a própria empresa em questão, seu processo de devolução e cobrança ao fornecedor, assim como os envolvidos no processo.

3.3 Plano de coleta de dados

Para este estudo foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários pode ser definidos da seguinte maneira:

Dados primários são aqueles que antes não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisados, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares (MATTAR, 1999, p. 134).

Os dados primários foram levantados através de observação e entrevistas. A observação, segundo Mattar (1999), é feita através do registro de comportamentos, fatos e ações que têm relação com o objetivo da pesquisa. Ela não abrange qualquer tipo de questionamentos e respostas, pois não há comunicação com os observados. Assim, foram observados todos os envolvidos no processo que foi estudado.

Além de observação, foi realizada entrevista individual semiestruturada, com os envolvidos do processo seguindo roteiro apresentado no Apêndice A, sendo necessária devido aos questionamentos que o trabalho buscou resolver.

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, “se baseiam em um roteiro de assuntos ou perguntas e o entrevistador tem a liberdade de fazer outras perguntas para precisar conceitos ou obter mais informação sobre os temas desejados” (SAMPLERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 426).

Os dados secundários são definidos para Mattar (1999, p. 142), como “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de entender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”. Os mesmos foram obtidos através de documentos, relatórios, pesquisa bibliográfica e artigos científicos.

3.4 Plano de análise de dados

Segundo Vergara (2005), os dados podem ser tratados de forma qualitativa, através da codificação, apresentação de forma mais estruturada e análise.

A análise dos dados coletados utilizou a análise de conteúdo, que é definida por Berelson apud Marconi e Lakatos (2002), como uma técnica de pesquisa que visa à descrição de forma objetiva, ordenada e quantitativa do conteúdo evidente da comunicação.

3.5 Limitações do método

Como cita Vergara (2005, p. 61), “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, devem-se apontar as limitações que o método escolhido oferece, mas que mesmo assim ainda o justificam como o mais adequado ao propósito do trabalho.

O método utilizado teve como limitação o fato de ser um estudo de caso onde os resultados só serviram para a empresa estudada, assim como focou somente o processo de devolução e cobrança do fornecedor. Além disso, a subjetividade do entrevistador e o fato da logística reversa ser um assunto recente também puderam ser considerados como limitadores.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa C. J. Dullius e Cia Ltda. é uma empresa que atua no varejo de confecções e calçados, com uma rede de 17 lojas distribuídas em boa parte do Estado do Rio Grande do Sul. O foco da empresa é moda para jovens e adultos, com ênfase no público feminino. O diferencial da empresa é a oferta de marcas exclusivas, com facilidade de pagamento e atendimento com orientação em moda.

As atividades da primeira loja da empresa iniciaram em 25 de novembro de 1979, no município de Santa Clara do Sul/RS, na época, um distrito do município de Lajeado/RS. Este primeiro estabelecimento abria para o comércio apenas nos fins de semana, tendo em vista que, esta atividade não era a única exercida pelo seu proprietário.

A rede de lojas trabalha com marcas conceituadas como Cavalera, Colcci, e Ellus. Em se tratando de calçados trabalha com as seguintes marcas: Ferracini, Democrata, Pegada, Reebok, Nike, Bull Terrier, Skechers, Bottero, Dakota, Tanara, Vizzano, entre outras.

Atualmente a empresa possui 180 funcionários em seu quadro de pessoal, distribuídos entre sede administrativa e filiais, sendo que a maioria são mulheres.

4.1 Relação de filiais

No quadro 1 estão relacionados os endereços da sede administrativa da empresa e das filiais (lojas).

Quadro 1 – Relação de localização de sede administrativa e filiais

FILIAL	CIDADE	ENDEREÇO
Sede Administrativa	Cruzeiro do Sul	Rua General Neto, 229 – Centro
Filial 1	Cruzeiro do sul	Rua General Neto, 240 – Centro
Filial 2	Lajeado - Shopping	BR 386 Km 346 Unicshopping
Filial 5	Lajeado	Rua Júlio de Castilhos, 996 – Centro
Filial 6	Venâncio Aires	Av. Oswaldo Aranha, 1280 – Centro
Filial 7	Estrela	Rua Marechal Floriano, 204 – Centro
Filial 9	Santa Cruz do Sul	Rua 28 de Setembro ,406 - Centro
Filial 10	Santa Maria	Rua Dr. Bozzano, 1084 – Centro
Filial 11	Cachoeira do Sul	Rua Saldanha Marinho, 1341 - Centro
Filial 12	Arroio do Meio	Rua João Carlos Machado, 1180 SI 01
Filial 13	Montenegro	Rua Capitão Cruz, 1908- Centro
Filial 14	Passo Fundo	Rua Morom, 1749 – Centro
Filial 16	Lajeado	Av. Alberto Pasqualini, 119 Centro
Filial 17	Santa Cruz do Sul	Rua 28 de Setembro, 417 - Centro
Filial 18	Venâncio Aires	Rua Oswaldo Aranha, 1034 - Centro
Filial 19	Passo Fundo - Shopping	Rua Coronel Chicuta, 355, Salas 210 e 211 - Centro
Filial 20	Canoas- Shopping	Av. Guilherme Shell, 6750
Filial 21	Santa Maria	Av. Nossa Senhora das Dores, 305, Loja 161 e 163

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da empresa pesquisada.

4.2 Missão da empresa

“Nossa razão de ser é promover a realização pessoal do cliente, proporcionando produtos conceituados, facilidade na compra, com o jeito Dullius de atender”.

4.3 Visão da empresa

“Ampliar a rede de lojas, a partir da inovação da gestão organizacional e do desenvolvimento de talentos para o varejo”.

4.4 Valores da empresa

- Equipe vibrante, entusiasmada e alegre. Não vendem simplesmente mercadorias, constroem um relacionamento com os clientes, promovendo a autoestima e a realização pessoal;
- Toda a ação da Equipe Dullius deve ser comprometida com a honestidade, ética e transparência, dentro e fora da empresa. O ambiente de trabalho é baseado na verdade, confiança mútua e no profissionalismo;
- Comprometidos com a tomada de iniciativas diante dos problemas e oportunidades de melhoria, com a responsabilidade de buscar sempre a melhor solução para o conjunto da empresa;
- A busca pela harmonia e pela minimização de conflitos deve ser a “mola propulsora” do clima organizacional determinado pela motivação das pessoas;
- A comunicação eficaz é responsabilidade de todos, pois ela garante a compreensão das expectativas do cliente, das orientações da empresa e promove agilidade na organização do trabalho;
- As pessoas serão sempre orientadas e valorizadas, através de práticas que geram autonomia, desenvolvimento de talentos e qualidade de vida;

- Compromisso com a sustentabilidade, com o uso racional dos recursos naturais, a partir de ações de conscientização e de destinação correta dos resíduos;
- Contribuir para o desenvolvimento da comunidade, através de ações sociais individuais ou junto a entidades sérias e comprometidas com a transformação da sociedade;
- As regras de negociação devem ser previamente estabelecidas de forma clara, visando o seu cumprimento, para garantir o estabelecimento de parcerias duradouras e a satisfação dos clientes finais.

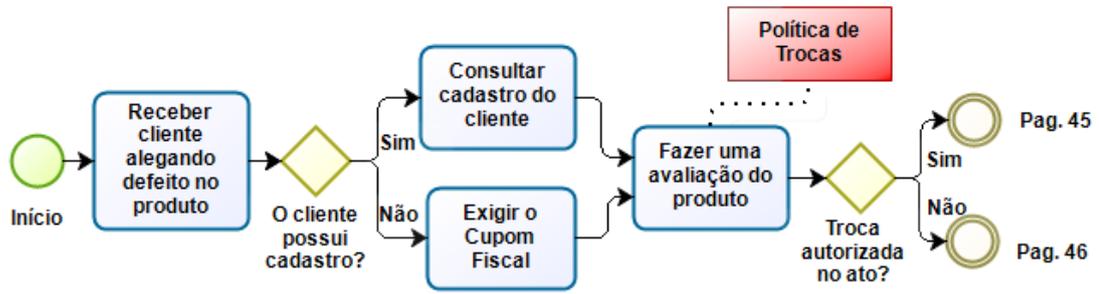
5 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA DO PROCESSO

Neste capítulo, visando atender os objetivos do estudo, foi feita uma análise do processo de devolução e cobrança ao fornecedor. Para tanto, primeiramente foi apresentado o fluxograma do processo atual, seguido da descrição do mesmo, com o apontamento de aspectos positivos e pontos que apresentam possibilidade de melhoria. Em seguida, foi apresentado o fluxograma do processo proposto, assim como a descrição das alterações propostas.

5.1 Fluxograma atual

O fluxograma do processo atual de devolução e cobrança ao fornecedor que foi desenvolvido utilizando-se o *Software* Bizagi é apresentado em três partes. A parte inicial do processo, quando o cliente chega à loja, é apresentada na Figura 1, quando a troca é autorizada no ato para o cliente, o processo tem continuidade conforme Figura 2 e quando o produto necessita ser encaminhado para análise, apresentado na Figura 3.

Figura 1 – Fluxograma do início do processo atual

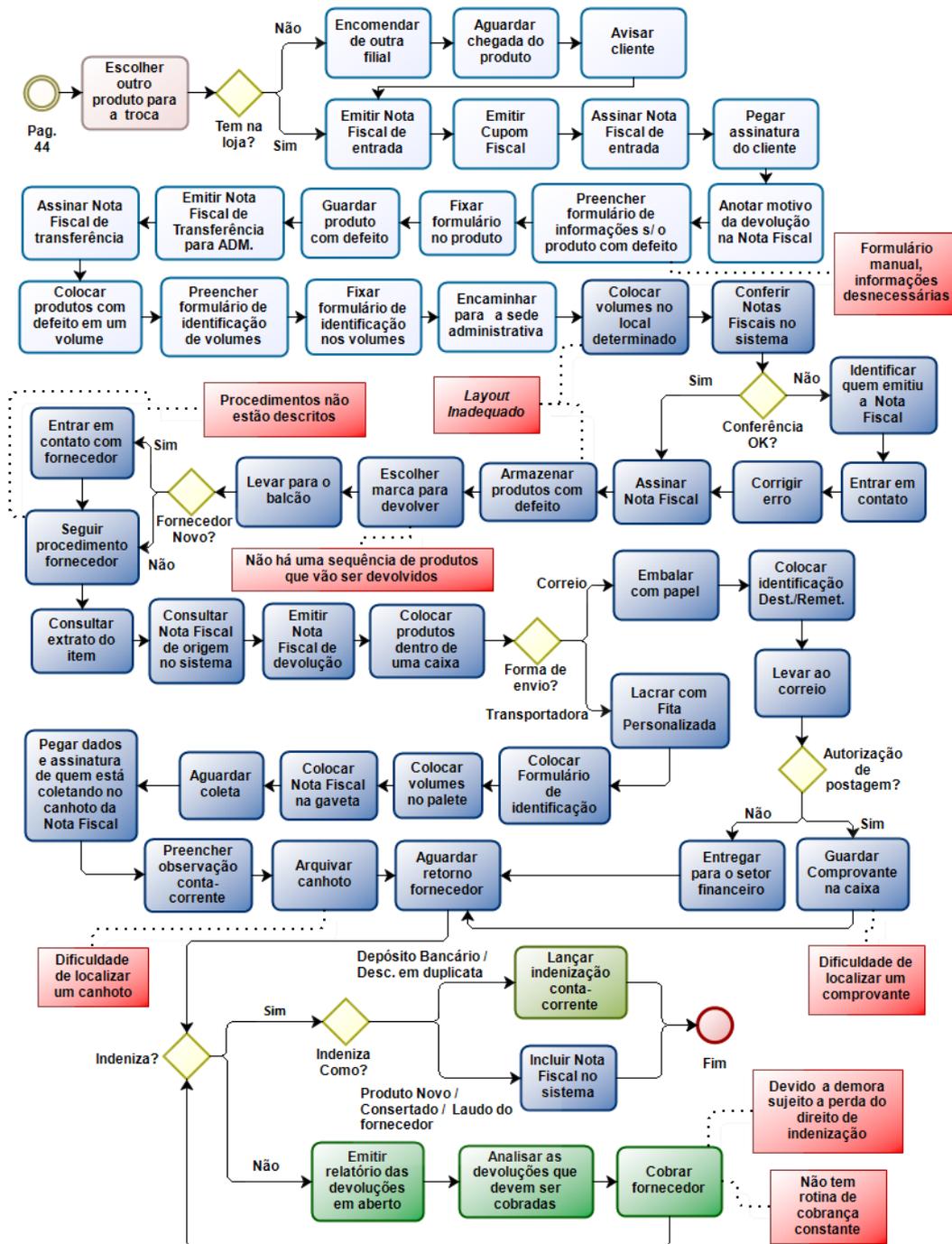


Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediaria na loja.
- Indicação de ponto com possibilidades de melhoria.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 2 – Fluxograma da troca autorizada no ato

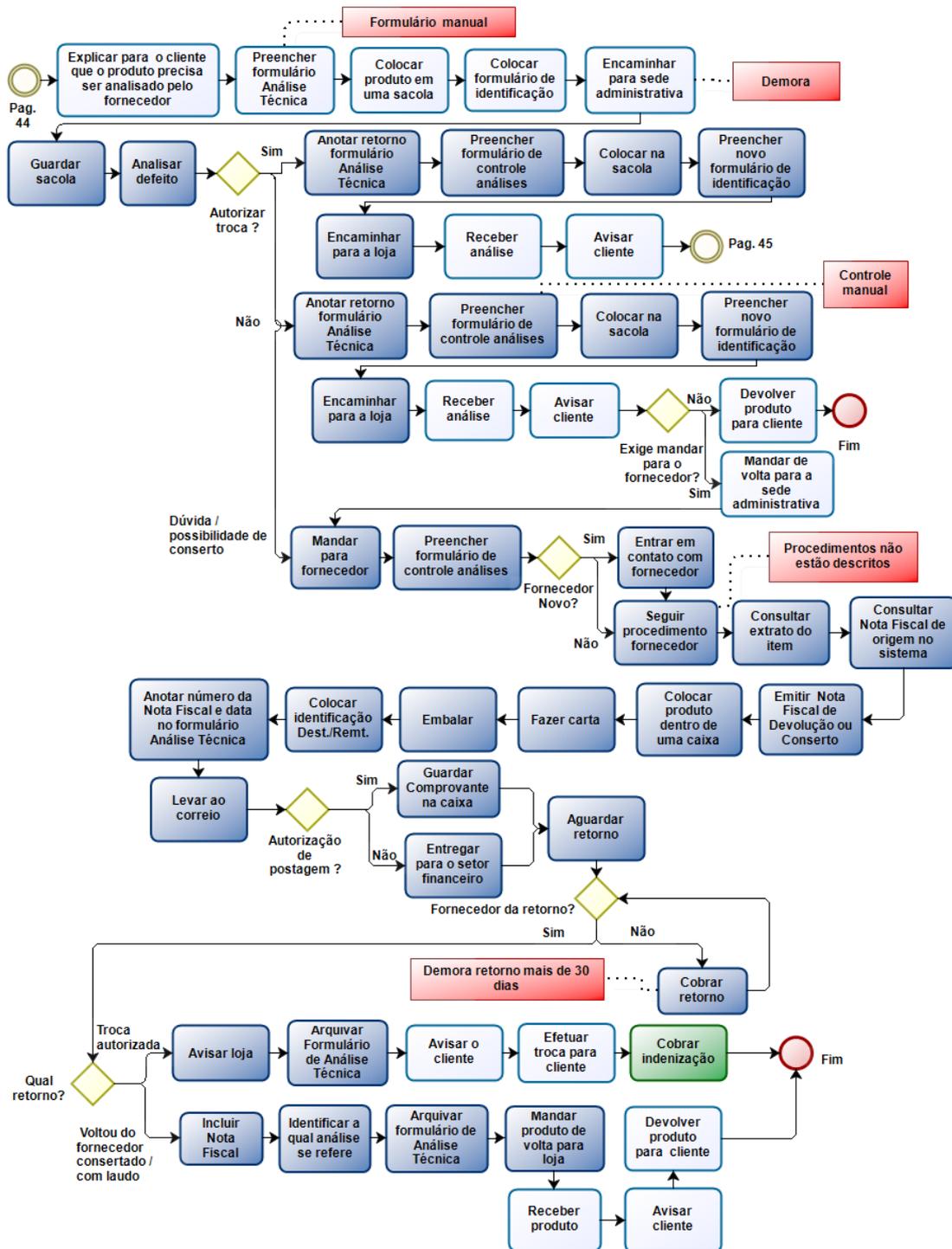


Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja.
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor de devolução.
- Atividade desempenhada pelo setor financeiro.
- Atividade desempenhada pelo cliente.
- Atividades desempenhadas em conjunto entre setor financeiro e responsável do setor.
- Indicação de alguns pontos com possibilidades de melhoria.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 3 – Fluxograma do produto encaminhado para análise



Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja.
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor de devolução.
- Atividade desempenhada em conjunto entre setor financeiro e responsável do setor.
- Indicação de alguns pontos com possibilidades de melhoria.

Fonte: elaborado pela autora.

5.2 Descrição do processo atual

O processo atual foi descrito com base nas informações levantadas através da observação e entrevistas com os envolvidos. A parte do processo que envolve o cliente acontece na loja, depois disso, o processo tem continuidade na sede administrativa, situada na cidade de Cruzeiro do Sul/RS, onde há uma responsável por este setor.

O processo inicia com a chegada do cliente à loja, trazendo consigo um produto que apresentou defeito, que pode ser um produto novo, ou que venha a apresentar algum defeito durante um determinado tempo de uso. Esta parte inicial do processo está descrita no manual de normas e procedimentos da empresa como política de trocas (ANEXO A), o que é considerado apropriado ao descrever as atividades a serem seguidas, orientando os procedimentos de troca. No entanto, ela precisa ser revista, pois aborda as trocas de um modo geral, sendo que existem as trocas de produtos que não apresentam defeitos, que os clientes trocam por outros motivos (numeração errada, por exemplo) e, as trocas de produtos com defeito que merecem uma atenção especial.

Após o cliente ser recebido, é necessário fazer uma consulta do seu cadastro no sistema, ou no cadastro de quem efetuou a compra, caso não seja a mesma pessoa, com intuito de verificar data da compra, código do produto, valor pago e demais informações necessárias. Ter todas as informações sobre as compras associadas ao cliente disponíveis em um sistema é um aspecto positivo, pois facilita o acesso aos dados necessários. Em alguns casos de compras à vista, onde o cliente não tinha um cadastro e se negou a fazer um pré-cadastro, é necessário exigir o cupom fiscal onde constam os dados necessários para dar continuidade ao processo.

Depois de analisados os dados do cliente e do produto, o gerente ou o responsável na sua ausência, deve fazer uma avaliação visual do produto, pois às vezes o que o cliente alega é um defeito visível, que dentro das condições pré-estabelecidas permite a troca no ato. Muitas vezes também pode gerar dúvidas, ou possibilidade de conserto, devendo ser encaminhado, se necessário, para que o fabricante analise. Esta análise depende do *feeling* do gerente ou da pessoa

responsável na sua ausência, que pode não ter o entendimento necessário. Assim, pode acabar procedendo de forma equivocada, encaminhando desnecessariamente um produto para análise ou até mesmo trocando no ato um produto que necessitaria ser encaminhado para análise do fornecedor. Isto deve estar descrito com mais clareza na política de trocas, para que os problemas sejam resolvidos de forma mais rápida e adequada.

Se o produto não necessita de uma análise mais criteriosa e pode ser trocado no ato para o cliente, o processo tem continuidade conforme descrito no item 5.2.1, caso contrário o processo é abordado posteriormente no item 5.2.2.

5.2.1 Troca autorizada no ato

Estando o produto apto a ser trocado no ato, o cliente deve escolher outro produto, que pode ser igual ou de acordo com a política de trocas, sugere-se de preferência ser da mesma linha (calçado por calçado, confecção por confecção), o que também não impede que seja outro produto. O valor a que se tem direito é o mesmo que foi pago pelo produto que está sendo trocado. Às vezes, o produto escolhido não está disponível na loja, então, consulta-se o estoque e faz-se a encomenda de outra filial. Neste caso, o cliente deve aguardar a chegada do mesmo para fazer a troca de fato.

Com o produto escolhido à disposição, a próxima etapa é emitir uma nota fiscal de entrada do produto com defeito, seguida da emissão do cupom fiscal do novo, onde é lançado como entrada o valor do produto que apresentou defeito. Esta nota fiscal de entrada deve ser vinculada ao cupom fiscal de origem, ou seja, seu número deve ser informado na nota fiscal de entrada, assim como deve ser assinada pelo cliente e pela crediária. A crediária também precisa anotar o motivo da devolução no corpo da nota fiscal para que o mesmo fique registrado, caso surja alguma dúvida, pois o mesmo procedimento é utilizado também quando o cliente está trocando um produto por outro motivo que não seja defeito. Como o motivo da

devolução é anotado manualmente esta informação só está disponível para consulta em arquivo físico.

Após a efetivação da troca, os procedimentos que seguem são internos, não envolvendo o cliente. A próxima etapa é o preenchimento de um formulário padronizado com as informações sobre o produto com defeito, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

Figura 4 - Formulário de informações sobre o produto com defeito

FILIAL _____		
DATA TROCA: ____ / ____ / ____		
DESCRIÇÃO COMPLETA DO PRODUTO (Código, referência, número, etc.)		
Código	Descrição Completa	Número (Obs.)
DATA COMPRA: ____ / ____ / ____		
MOTIVO DA TROCA:		

Cliente: _____	Nº Compras: _____	

Gerente		

Fonte: empresa.

Este formulário serve para identificar o produto com defeito e deve acompanhá-lo nas próximas etapas do processo. Como o mesmo é preenchido manualmente, às vezes, seu preenchimento não é feito de forma correta. Informações são esquecidas, elas são escritas incorretamente ou de forma ilegível, o que prejudica a identificação do produto. Quando o produto é um calçado e ainda está na caixa, ele é fixado na mesma, nas confecções que apresentam etiquetas ele é fixado na própria etiqueta. Em situações diferentes a esta é encontrada outra maneira de fixar o mesmo, pois não há uma forma padronizada. Este formulário de identificação é útil, pois serve como a identidade do produto, porém pode ser reavaliado e modificado. O mesmo solicita algumas informações desnecessárias para fazer a devolução ao fornecedor como cliente, número de compras, data de compra. Além disso, deve ser revista também a forma de fixá-lo nos produtos, pois em alguns casos acontece a perda do mesmo durante o transporte ou no próprio depósito pelo fato de não serem corretamente fixados, o que acarreta num retrabalho para identificá-lo posteriormente.

Depois da identificação, os mesmos são armazenados em um local específico na loja, aguardando a emissão de uma nota fiscal de transferência para a administração da empresa. Esta nota fiscal é emitida normalmente, uma vez por semana, quando uma pessoa da administração, que pode ser o encarregado do crediário, o gerente comercial ou o encarregado de entregas, com o carro da empresa, se dirige até a loja. O mesmo aproveita a viagem levando mercadorias e recolhendo o que precisa seguir até a sede administrativa da empresa em Cruzeiro do Sul/RS. Dependendo da distância da loja, ou por circunstâncias adversas, esta ida a loja ocorre mais de uma vez por semana, assim como também não tem dia determinado para acontecer, pois não há uma rotina definida de viagens às lojas.

A nota fiscal de transferência deve ser assinada pelo emitente e os produtos colocados dentro de caixas ou sacolas, dependendo da quantidade e volume que representam. Quanto à assinatura, a mesma deve ser feita para identificar o responsável pela emissão da nota fiscal, em caso de alguma não conformidade no momento da conferência. Porém, como a assinatura nem sempre é legível, fica difícil fazer esta identificação.

Além disso, não há um padrão de embalagem ou de como os produtos devem ficar dispostos dentro das embalagens, o que pode prejudicar o estado do produto, caso seja uma peça delicada, e seja acondicionada indevidamente. Os respectivos volumes devem ser identificados com um formulário contendo informações como filial de origem, destino, número da nota fiscal e número do volume (FIGURA 5).

Figura 5 – Formulário de identificação de volumes

DE:	
P/FILIAL:	
MOTIVO:

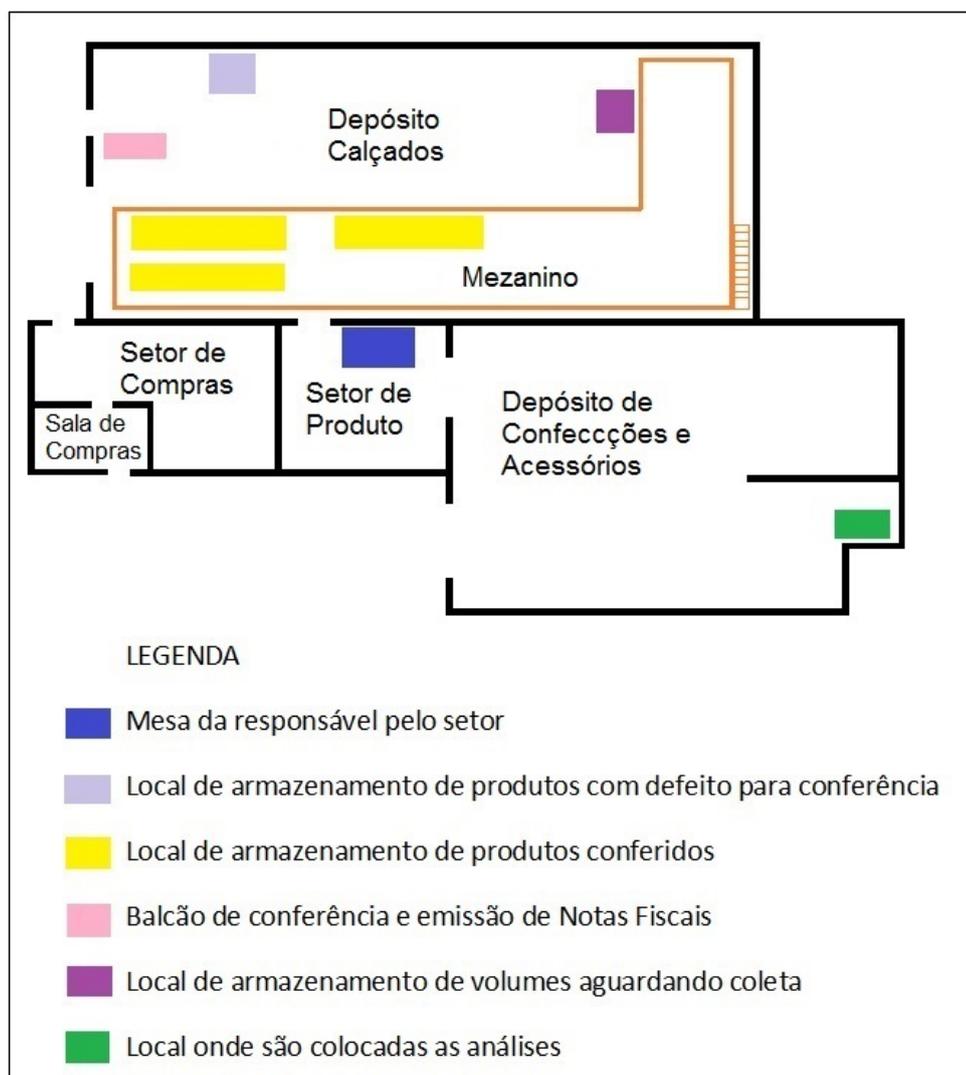
N.F.:	
VOL.:	

Fonte: empresa.

Este formulário é utilizado também para outros deslocamentos de mercadorias, não sendo de uso exclusivo para produtos com defeito. Esta identificação dos volumes é importante e adequada, na medida em que facilita a sua posterior conferência. Devidamente embalados e identificados, os volumes devem ser encaminhados para a sede administrativa da empresa em Cruzeiro do Sul/RS, onde são realizadas as próximas etapas do processo.

No local, não há uma sala específica, onde são realizadas todas as etapas seguintes do processo. Os pontos de armazenamento, de conferência, de emissão de notas fiscais de devolução, estão distribuídos em todo depósito, como é possível visualizar na Figura 6.

Figura 6 – Distribuição do setor de devolução no depósito



Fonte: elaborado pela autora.

Este *layout* deve ser reorganizado, pois conforme visualizado, os pontos estão distantes, fazendo com que a pessoa responsável tenha que deslocar-se várias vezes, desperdiçando tempo e podendo dispersar sua atenção, pois no mesmo local trabalham outras pessoas, desempenhando outras atividades que não dizem respeito ao processo de devolução ao fornecedor.

Além do *layout* inadequado, não há a descrição do cargo da responsável pelo setor, assim como a mesma não tem uma rotina pré-estabelecida de atividades que devem ser desempenhadas, vai desempenhando-as conforme a demanda ou conforme julgar necessário, o que pode acarretar no não desempenho de algumas atividades importantes. Além disso, nunca teve um devido treinamento para tanto, foi recebendo instruções de quem desempenhava anteriormente tal função e foi se adequando. Outro ponto que merece ser destacado é que a mesma não desempenha o tempo todo atividades envolvidas com o processo de devolução, algumas vezes seguindo ordens superiores, auxilia o setor de recebimento e expedição de mercadorias nos dias em que há um grande fluxo de mercadorias. Este aspecto também acaba atrasando o processo.

Chegando ao depósito, os volumes com defeito, são descarregados e armazenados em um local determinado, onde aguardam que seja feita a sua conferência (FIGURA 7).

Figura 7 – Local destinado a produtos com defeito para conferência



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

A conferência das notas fiscais que é feita no sistema, outro aspecto positivo, pois dispensa conferência manual, deve ser realizada com o intuito de confirmar que, os produtos contidos nos volumes, correspondem exatamente aos que constam na nota fiscal de transferência. Para tanto, pegam-se os volumes correspondentes à nota fiscal, leva-se os mesmos até o balcão onde é feita a conferência, informa-se os dados da nota fiscal no sistema e em seguida informam-se os códigos dos produtos que estão nos volumes correspondentes, que podem ser digitados ou “bipados” com o leitor, se ainda apresentarem a etiqueta com código de barras da loja. A conferência estando correta, os produtos podem ser guardados e, se der alguma diferença antes de guardar os produtos é preciso entrar em contato com a pessoa da loja que emitiu a nota fiscal para corrigir o erro.

Todas as notas fiscais conferidas devem ser assinadas pelo conferente, que em se tratando de produtos com defeito, geralmente é a pessoa responsável pelas devoluções, em seguida arquivadas.

O local destinado ao armazenamento de produtos com defeito conferidos é o mezanino, conforme pode ser visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Mezanino



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Todos os produtos, tanto calçados como confecções e acessórios, são dispostos separadamente por marca em prateleiras, como mostram as Figuras 9 e 10, aguardando que sejam encaminhados aos seus respectivos fornecedores.

Figura 9 – Prateleira de calçados



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Figura 10 – Prateleira de roupas e acessórios



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Percebe-se, pelas imagens que os produtos poderiam estar melhor organizados nas prateleiras, as caixas onde estão colocadas as confecções deveriam estar fechadas, evitando o contato com o pó, assim como as marcas de calçados também poderiam ser colocadas dentro de caixas maiores de papelão identificadas e organizadas nas prateleiras.

Não há uma ordem, nem um período estabelecido para que esses produtos fiquem armazenados no mezanino, geralmente escolhe-se uma marca aleatória, que tenha maiores quantidades de produtos com defeito, ou que representem valores mais relevantes. Após ser escolhida uma marca, os produtos devem ser levados ao

balcão onde são emitidas as notas fiscais de devolução ao fornecedor, situado no primeiro piso. O fato de não ter uma sequência estabelecida de marcas ou tipos de produtos a serem devolvidos aos fornecedores, pode causar o esquecimento de alguns produtos, que depois de certo tempo não serão mais aceitos pelo fornecedor por vários motivos, resultando na perda ao direito de indenização.

Como a diversidade de marcas é bem grande, e cada fornecedor tem um procedimento padrão de devolução pré-estabelecido, é necessário conhecê-los. Para fornecedores novos é preciso entrar em contato para saber qual é o procedimento a ser tomado. Em relação aos fornecedores antigos, a pessoa responsável já conhece o procedimento e já sabe como proceder, porém estas informações e procedimentos específicos de fornecedores não estão descritas. Isso implica certa dificuldade para outra pessoa que eventualmente tenha que fazer uma devolução na ausência da responsável ou quando as devoluções para um mesmo fornecedor acontecem em intervalos de tempo maiores. Todas estas informações devem estar descritas e atualizadas em um local de fácil acesso.

O contato com os fornecedores deve ser feito preferivelmente por *e-mail*, pois reduz custos com telefone e ainda possibilita que as informações fiquem registradas. Também há uma deficiência na organização desta ferramenta importante, não há um cadastro organizado de endereços de *e-mails* dos fornecedores, assim como não se armazenam *e-mails* importantes em pastas identificadas facilitando o acesso.

Alguns fornecedores exigem que se encaminhe uma listagem das mercadorias com defeito, e os mesmos encaminham uma “autorização de devolução” sendo assim possível emitir a nota fiscal. Para outros, basta emitir a nota fiscal, enviar por *e-mail* e aguardar a coleta pela transportadora, ou dependendo da quantidade de pares, o fornecedor encaminha uma autorização de postagem via correio. Na maioria dos casos, as despesas com transporte de devoluções são por conta do destinatário.

Outros fornecedores impõem algumas exigências para a emissão de nota fiscal, que deve ser emitida como remessa para conserto, ou até mesmo limite de produtos a serem devolvidos, sendo necessário que se junte uma quantidade mínima para fazer a devolução.

Há casos em que os produtos com defeito são retirados pelos próprios representantes que são avisados sobre a quantidade de produtos com defeito em estoque de sua marca.

Independentemente do procedimento do fornecedor é necessária à emissão da nota fiscal. Para tanto, deve ser consultado o extrato do item no sistema, identificando o seu fornecedor e o número da nota fiscal de origem, para posterior consulta no sistema de tributação de impostos, descontos, que devem ser aplicados da mesma forma na nota fiscal de devolução. Em posse destes dados emite-se a nota fiscal, que automaticamente gera um débito ao fornecedor no sistema num módulo chamado conta-corrente. Este lançamento automático do débito no sistema é favorável, pois facilita o controle dos valores a serem cobrados dos fornecedores.

Os produtos devem ser embalados de acordo com a forma de envio ao fornecedor. Se for via transportadora coloca-se dentro de uma caixa, lacra-se com uma fita personalizada da empresa, coloca-se uma identificação no volume, contendo o número da nota fiscal, assim como o nome do fornecedor, e a quantidade de volumes (FIGURA 11).

Figura 11 – Volume para coleta da transportadora

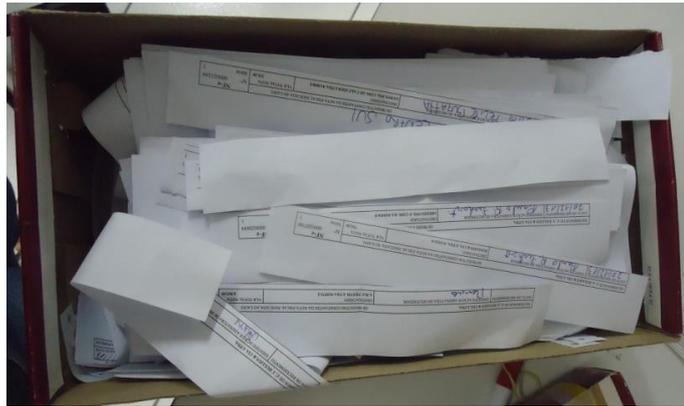


Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Os volumes a serem coletados pelas transportadoras são armazenados no local determinado, conforme desenho do *layout* apresentado (ver Figura 6), e a nota fiscal armazenada numa gaveta específica para essa finalidade. Quando a

transportadora vem fazer a coleta, deve ser colocada uma observação no sistema, no módulo conta-corrente, com a data da coleta e a respectiva transportadora; o motorista deve assinar o canhoto que é arquivado em uma caixa, conforme Figura 12.

Figura 12 – Canhotos de notas fiscais coletadas pela transportadora



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

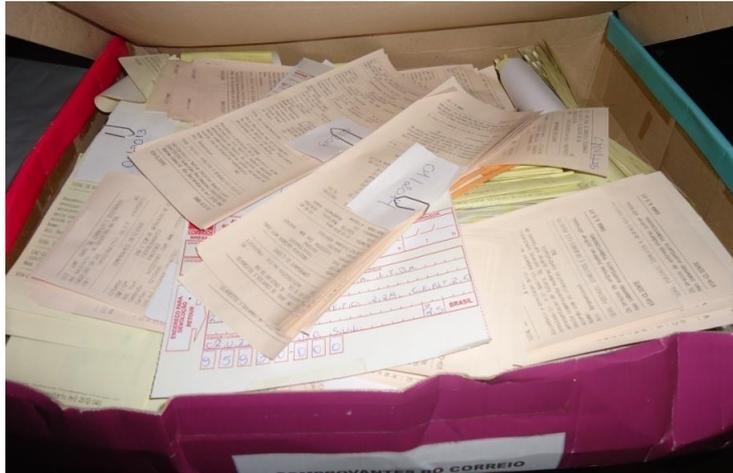
Conforme pode-se visualizar, não existe uma organização destes canhotos, que servem como comprovante para uma futura cobrança, caso o fornecedor alegue que a mercadoria não chegou ao seu destino.

Se o produto for encaminhado via correio, embala-se o volume com um papel, lacra-se com a fita, e coloca-se a identificação com os dados do destinatário e remetente.

Os volumes que são encaminhados pelo correio são levados diariamente até o mesmo, que fica localizado no prédio ao lado, facilitando o deslocamento. Quando a despesa de correio é paga pela própria empresa que tem um convênio, o que conforme abordado anteriormente raramente acontece, o comprovante de correio deve ser entregue ao setor financeiro.

Caso seja pago por conta do fornecedor que fornece uma autorização de postagem, o comprovante de correio é arquivado em uma caixa, sem uma ordem específica. Alguns comprovantes estão organizados nesta caixa separados por mês, conforme Figura 13.

Figura 13 – Comprovantes de correio



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Da mesma forma, como os canhotos das notas fiscais, os comprovantes de correio não estão organizados, o que também dificulta a sua localização e rastreamento para uma futura cobrança. O fato de serem impressos em bobinas térmicas faz com que as informações se apaguem com o tempo, e as informações do rastreamento de entrega ficam disponíveis apenas por 90 dias no site dos correios.

Após o produto ser encaminhado, é necessário aguardar um retorno do fornecedor, que pode ser um produto novo que chega via correio ou transportadora, desconto em duplicata ou depósito bancário. Ainda pode retornar um produto consertado, com laudo do fornecedor, explicando que determinado problema não é um “defeito”, não sendo assim de sua responsabilidade.

Se vier um produto tanto novo, de conserto ou com laudo, o procedimento é incluir a nota fiscal no sistema. Automaticamente esta nota será lançada no sistema no módulo conta-corrente como crédito, zerando o saldo da devolução. Este vínculo do módulo conta-corrente, com a emissão e inclusão de notas fiscais, além de facilitar o controle dos valores a receber, evita que se esqueça de fazer lançamentos tanto de crédito quanto de débito.

Se o produto recebido pelo fornecedor é novo, o mesmo é destinado à venda, caso contrário, recebe outra destinação. Sendo a indenização através de depósito

bancário ou desconto em duplicata, o setor financeiro deve lançar o crédito no sistema no módulo conta-corrente, quitando a devolução.

Alguns fornecedores não se manifestam quanto à devolução, sendo necessária uma cobrança por parte da empresa. Esta cobrança não tem uma pessoa designada para realizá-la, nem uma rotina específica e prazo limite para acontecer. Envolve a responsável do setor financeiro, os compradores, a pessoa responsável pelo setor de devolução, e os auxiliares de distribuição, de acordo com a disponibilidade dos mesmos durante o desempenho de suas atividades.

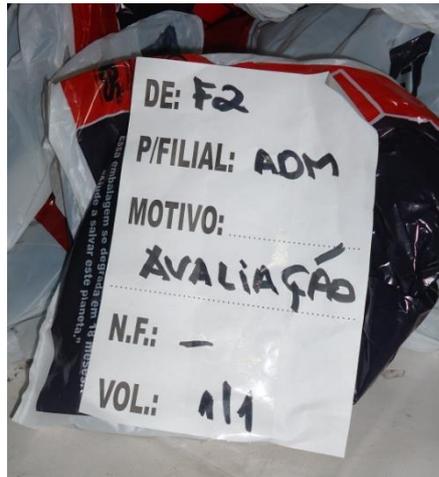
Quando a mesma é feita é necessário emitir um relatório das notas de devolução em aberto, e através de ligação ou *e-mail* entrar em contato com o fornecedor. Em alguns casos alegam não ter recebido a mercadoria, o que torna necessário procurar comprovantes de correio, ou canhotos assinados pelas transportadoras, e encaminhar aos fornecedores. A demora da cobrança pode acarretar em perda ao direito ao ressarcimento, pelo fato de não se conseguir mais contato com o fornecedor, pois o mesmo pode ter encerrado as atividades entre outros motivos.

O processo de devolução encerra-se com o lançamento da indenização no sistema no módulo chamado conta-corrente.

5.2.2 Produto encaminhado para análise

Conforme abordado no início da descrição do processo, depois da consulta do cadastro do cliente, em posse dos dados da compra e do produto, deve ser realizada uma análise visual do mesmo. Quando a gerente, ou responsável na ausência da gerente, ao analisar primeiramente o produto, não tem certeza se é ou não um defeito passível de troca ou se constata a possibilidade de conserto, conversa com o cliente, explica que precisa encaminhar o produto para que o fornecedor faça uma análise e que em um prazo máximo de 30 dias, o cliente terá um retorno.

Figura 15 – Identificação da sacola



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Esta sacola, da mesma maneira que os produtos com defeitos, já trocados para os clientes deve ser encaminhada ao depósito localizado na sede administrativa da empresa com a primeira pessoa da administração que estiver na loja, o que pode acontecer, conforme foi abordado anteriormente, em intervalos de 7 dias. Isso é um problema, pois pode comprometer o prazo de 30 dias para o retorno ao cliente.

Chegando ao depósito, esta sacola é descarregada e colocada no local específico, juntamente com as análises das outras lojas, como pode ser visualizado na Figura 16.

Figura 16 – Local das análises que chegam ao depósito



Fonte: da autora, foto tirada na empresa.

Como estes formulários são preenchidos manualmente e arquivados em uma pasta, ficam disponíveis para consulta apenas pela responsável das devoluções. Este controle das análises não deve ser manual, deve ser realizado via sistema, alimentado pela responsável e que as gerentes e crediarias tenham acesso, não necessitando entrar em contato com a responsável, toda vez que necessitam saber o retorno de uma análise técnica.

Quando a primeira pessoa da administração se desloca até a filial, as sacolas com os produtos analisados que estão no “*box*” de cada filial vão junto com as demais mercadorias. Chegando à loja, as crediarias ou gerente conferem, fazem contato telefônico com o cliente avisando se a troca foi ou não autorizada.

Quando a troca é autorizada, no momento em que o cliente chega à loja, o processo é o mesmo a partir da escolha do novo produto que irá substituir o que apresentou defeito, conforme o item 5.2.1 deste capítulo.

Caso a troca não seja autorizada, em alguns casos os clientes não ficam satisfeitos e, exigem um laudo do fornecedor. Neste caso, as lojas devem encaminhar novamente o produto para análise, colocando a observação de que o cliente exige o laudo do fornecedor.

Para encaminhar um produto de análise para ao fornecedor, o processo é o mesmo de se encaminhar um produto com defeito já trocado para o cliente: deve-se observar o procedimento de cada fornecedor e emitir a nota fiscal. Porém, antes de encaminhar o produto, que será encaminhado via correio, deve-se encaminhar um *e-mail* para a loja, avisando que o produto referente à análise técnica de número “XXXX” será encaminhado ao fornecedor, assim como preencher uma carta explicando qual é o defeito do produto que está sendo alegado.

Além disso, o número da nota fiscal de devolução e a data da emissão devem ser anotados no formulário de análise técnica que fica arquivado em uma pasta, junto com os demais formulários de análises de mercadorias de clientes, que foram encaminhados ao fornecedor.

Caso a mercadoria não volte dentro do prazo, a pessoa responsável pelas devoluções deve cobrar um retorno do fornecedor através de contato telefônico ou

por *e-mail*. Antes disso, muitas vezes as lojas já estão solicitando retorno, pois o cliente está cobrando uma posição. Acontece também de não se ter o retorno dentro dos 30 dias, ou o produto não volta a tempo, então a empresa acaba tendo que indenizar o cliente.

Uma das situações que pode ocorrer com os produtos que são encaminhados para que o fornecedor faça uma análise é o retorno do produto consertado ou com laudo do fornecedor. Neste caso, a nota fiscal que acompanha o produto deve ser incluída no sistema, o que conforme já descrito automaticamente lança no módulo conta-corrente um crédito zerando a devolução. É preciso verificar de qual loja pertence o produto, assim como a sua respectiva análise técnica, fazer uma identificação com o número da análise a que se refere, colocando juntamente com o produto em uma sacola devidamente identificada, conforme já abordado. A mesma deve ser colocada no “box” da respectiva loja, onde fica aguardando até que alguém vá para aquela loja, retirá-la.

O formulário de análise técnica é arquivado em uma caixa com a identificação “fornecedor realizou conserto” ou “não teve troca, voltou com o laudo do fornecedor” dependendo do caso. Quando não tiver troca, arquivam-se juntamente com a ficha de análise técnica, uma cópia do laudo do fornecedor. Chegando à loja, as crediárias ou gerentes conferem, contatam o cliente, avisando qual foi o retorno e que o produto pode ser retirado. Com a retirada do produto, encerra-se o processo.

A outra situação que pode acontecer quando um produto é encaminhado ao fornecedor é que o mesmo autorize a troca. Neste caso, avisa-se a loja por *Skype* ou por *e-mail*, que a troca foi autorizada, e a mesma repassa esta informação para o cliente. O formulário de análise técnica é arquivado em uma caixa, com a identificação “troca autorizada”.

O processo de troca para o cliente é o mesmo conforme abordado no item 5.2.1 deste capítulo, porém, como o produto não retornou do fornecedor, o mesmo encerra-se na loja, com a saída do cliente. E no setor de devolução, da mesma forma, com a indenização do produto.

Um dos maiores problemas nesta parte do processo é o prazo que deve ser cumprido de 30 dias e a distância entre as lojas. Dependendo do dia em que o

cliente deixa o produto na loja até a chegada na sede administrativa em Cruzeiro do Sul/RS, já se perde em torno de 7 dias, mais os dias até a entrega ao fornecedor. Todo este processo de análise mais criteriosa dos produtos deve ser revista, a fim de trazer um retorno o mais breve possível ao cliente. Deve começar com uma melhor instrução de crediарistas, gerentes ou responsáveis na sua ausência do que pode ou não ser trocado.

Como síntese do que foi descrito, é apresentado um quadro com a descrição dos problemas encontrados e suas consequências.

Quadro 2 – Descrição de problemas e suas consequências

Descrição do problema	Consequências
Política de trocas não está adequada, não diferencia trocas de produtos que não tem defeito e são trocados por outros motivos (numeração errada, não gostou da cor ou do modelo) dos produtos com defeito. Esta não explica adequadamente as condições ou características de um produto com defeito que pode ser trocado no ato.	Pode ser feita uma análise incorreta, trocando produtos com defeito que não poderiam ser trocados ou até mesmo deixar de trocar um produto que deveria ser trocado, ou ainda fazer o cliente esperar até 30 dias por um retorno, o que talvez, não seria necessário.
Anotar na nota fiscal de entrada o motivo da devolução.	Este procedimento é feito só para ficar registrado na nota fiscal de entrada o motivo da devolução, porém em caso de dúvidas, esta informação precisa ser buscada nos arquivos físicos.
Formulário de informações sobre o produto com defeito preenchido manualmente.	Algumas informações como código e referência do produto podem ser preenchidas: incorretamente, ilegivelmente ou esquecidas.
Informações desnecessárias no formulário de informações sobre o produto.	Perda de tempo com o preenchimento de informações desnecessárias como data da troca, data de compra, cliente, número de compras de cliente.
Formulário de informações sobre o produto com defeito não corretamente fixado ao mesmo.	Pode ocorrer a perda do formulário por estar indevidamente fixado ao produto, podendo gerar um retrabalho de identificação do produto.
Produtos mal acondicionados nos volumes.	Pode prejudicar o estado do produto, no caso de um produto delicado, mesmo que seja um produto já com defeito.

(Continua...)

(Continuação)

Descrição do problema	Consequências
Assinatura da responsável pela emissão da nota fiscal de transferência no corpo da própria nota.	A assinatura tem o intuito de identificar a pessoa que emitiu a nota fiscal caso dê alguma divergência na conferência de mercadoria. Porém às vezes é difícil de fazer esta identificação, pois a assinatura não é legível.
<i>Layout</i> do setor de devolução inadequado.	Não há uma sala específica junto ao depósito da sede administrativa da empresa. Os pontos utilizados para armazenamento, emissão de notas estão distribuídos por todo o depósito, o que faz com que a responsável tenha que se deslocar muitas vezes para realizar seu trabalho, o que também pode levar a distração da mesma, pois no mesmo local trabalham outras pessoas desempenhando outras atividades que não dizem respeito ao setor, desperdiçando tempo.
Não existe descrição de cargo para a responsável do setor de devolução e não há uma rotina de trabalho formalizada e organizada.	Não ter cargo descrito, pode fazer com que a pessoa não conheça de fato suas reais atividades, atribuições e responsabilidades e sem uma rotina de trabalho formalizada e organizada esta pode deixar de cumprir com algumas tarefas por falta de tempo e planejamento de atividades que devem ser desempenhadas.
A responsável não desempenha somente esta atividade, alguns dias por mês, seguindo ordens superiores ela deixa de desempenhar suas atividades para auxiliar o setor de recebimento e expedição de mercadorias quando há um grande fluxo de mercadorias recebidas.	Isso acaba atrasando o processo, a mesma acaba perdendo tempo e o foco do seu trabalho, não conseguindo dar continuidade as atividades que estava exercendo.
Produtos mal organizados nas prateleiras dos defeitos.	As caixas ficam abertas e até existem produtos fora de caixas que ficam em contato com o pó, podendo ser também misturados. Isto também afeta o visual do setor que é aparentemente de desorganização.

(Continua...)

(Continuação)

Descrição do problema	Consequências
Falta de uma sequência na devolução de produtos com defeito e produtos armazenados no setor por prazo indeterminado.	Alguns produtos podem ser esquecidos, o que pode acarretar na perda do direito a indenização, devido ao prazo para a devolução ter expirado, fornecedor ter encerrado suas atividades, entre outros.
Procedimentos de fornecedores para devolução não estão descritos, a pessoa responsável os conhece, mas não tem essa informação disponível para consulta.	Caso a responsável tenha que se ausentar ou em caso de férias outra pessoa que necessite fazer uma devolução terá que entrar em contato com o fornecedor para conhecer seu procedimento. Ainda assim, como a diversidade de fornecedores é muito grande, quando o intervalo de devoluções para um mesmo fornecedor tem um período maior de tempo, as vezes é necessário fazer um novo contato com o fornecedor, pois não se tem como lembrar de como é seu procedimento.
Canhotos das notas fiscais de devolução que são coletadas pelas transportadoras arquivados em uma caixa e mal organizados.	Caso um fornecedor alegue não ter recebido a mercadoria, é difícil a localização dos mesmos que servem como prova para a cobrança da devolução.
Destinação diferente dos comprovantes de correio para as despesas pagas pela empresa e pelos fornecedores. Comprovantes de correio pagos armazenados numa caixa, e comprovantes de correios que a empresa paga arquivados junto à documentação de caixa no setor financeiro.	Caso um fornecedor alegue não ter recebido a mercadoria, é difícil a localização dos mesmos, assim como depois de 90 dias as informações para rastreamento no site dos correios ficam indisponíveis para consulta. O comprovante do correio assim como o histórico da encomenda da origem até o destino são argumentos favoráveis à cobrança, pois provam que a mercadoria foi entregue.
Falta de rotina de cobrança e não ter prazo determinado para a cobrança das notas fiscais de devolução em aberto.	A demora na cobrança pode acarretar em perdas ao direito ao ressarcimento pelo fato de não se conseguir mais contato com o fornecedor, pois o mesmo pode ter fechado, por exemplo.

(Continua...)

(Continuação)

Descrição do problema	Consequências
Não existe uma pessoa específica designada para cobrar as devoluções em aberto.	O fato de não ter uma pessoa específica responsável pela cobrança, sendo um trabalho realizado em conjunto entre responsável pelo setor de devolução, compradores, setor financeiro, encarregado da distribuição, ou seja, várias pessoas, pode fazer com que umas esperem pelas outras, sendo deixado de cobrar algo, ou até mesmo cobrando duas vezes o mesmo fornecedor.
Troca não autorizada no ato, quando o cliente deixa o produto na loja e é preenchido o formulário de análise técnica.	Cliente pode ficar insatisfeito em ter que aguardar.
Formulário de análise técnica preenchido manualmente, e ter somente no papel (controle físico).	Por ser preenchido manualmente, algumas informações podem estar incorretas, ilegíveis ou não serem preenchidas, o que pode acarretar na demora do retorno das informações ao cliente. Pelo fato deste formulário de análise técnica ser somente físico, a loja quando necessita de uma informação sobre a situação da análise precisa buscar informações com a responsável do setor, o que demanda tempo.
Formulário de controle de análises.	Como este formulário é preenchido pela responsável manualmente e fica arquivado numa pasta, quando uma loja precisa saber um retorno, ela entra em contato com a responsável na administração, que olha no formulário e da o retorno, desperdiçando tempo.
Distância das lojas e falta de rotina de viagem para as mesmas.	Quando o produto é deixado numa loja precisando ser encaminhado ao fornecedor, até chegar na sede administrativa, podem se perder em torno de 7 dias. O que ainda pode variar, pois não se tem um dia específico da semana que vai para cada loja. Isso afeta também outros setores, como financeiro, expedição, recursos humanos, pois não conseguem se organizar antecipadamente quanto à mercadorias, documentos, entre outros.
Má organização de e-mails e contatos.	Perda de tempo e informações.

Fonte: elaborado pela autora.

5.3 Fluxograma do processo proposto

O fluxograma do processo proposto também foi desenvolvido utilizando-se o *Software Bizagi* e é apresentado em três partes. A parte inicial do processo, quando o cliente chega à loja, é apresentada na Figura 18, quando a troca é autorizada no ato, o processo tem continuidade conforme Figura 19 e quando o produto vai para análise, apresentado na Figura 20.

Figura 18 – Fluxograma do início do processo proposto

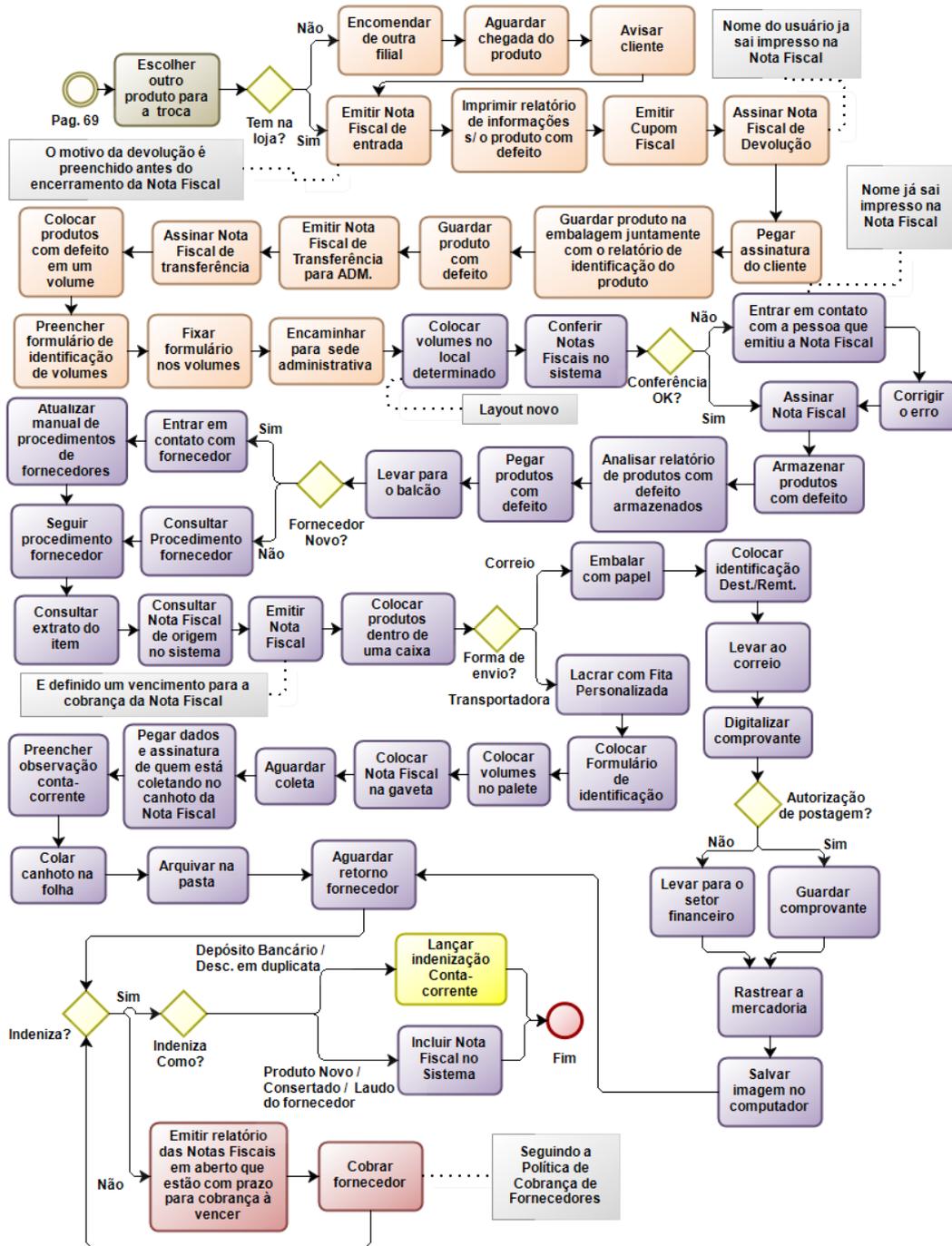


Legenda:

■ Atividades desempenhadas pela gerente ou crediária na loja.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 19 – Fluxograma da troca autorizada no ato (proposta)

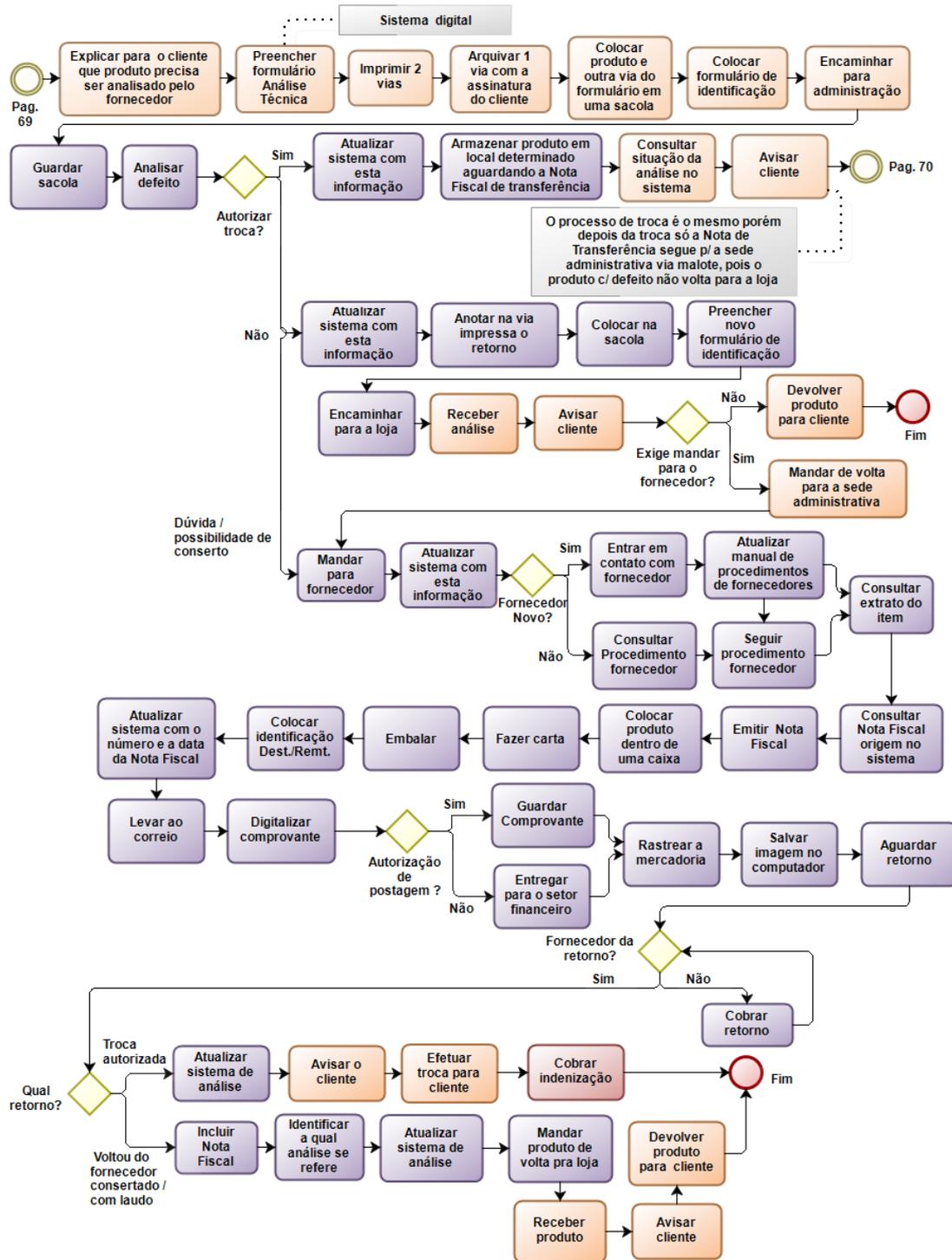


Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja.
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor de devolução.
- Atividades desempenhadas por pessoa a ser definida.
- Atividade desempenhada pelo setor financeiro.
- Atividade desempenhada pelo cliente.
- Indicação de alguns dos pontos que foram melhorados.

Fonte: elaborado pela autora.

Figura 20 – Fluxograma do produto encaminhado para análise (proposta)



Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja.
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor.
- Atividade desempenhada por pessoa a ser de definida.
- Indicação de alguns dos pontos que foram melhorados.

Fonte: elaborado pela autora.

5.4 Proposta de melhoria no processo de devolução ao fornecedor

De um modo geral, o processo de devolução ao fornecedor tem o apoio de um sistema que possibilita a consulta de todas as informações sobre clientes, compras, produtos, ou seja, que armazena muitas informações evitando controles manuais. Um exemplo disso é o que acontece com as notas fiscais de devolução emitidas, que são lançadas automaticamente como um débito do fornecedor em um módulo chamado conta-corrente. Por outro lado, há muitos aspectos que podem ser organizados de uma maneira melhor, facilitando o processo, como a organização do *layout*, organização de produtos com defeitos armazenados, documentos, entre outros que serão abordados.

Na parte inicial do processo que acontece na loja, constatou-se a necessidade de melhorar a política de trocas da empresa, contribuindo para a agilidade no processo perante o cliente. Muitos dos problemas relacionados aos defeitos de produtos podem ser resolvidos no ato para o cliente, se a política de trocas estiver bem explicada e as gerentes ou responsáveis na sua ausência, forem bem instruídas.

Primeiramente, a política de trocas deve abordar de forma separada, as trocas de produtos novos e as trocas de produtos com defeito. Nas trocas de produtos novos e que não são o foco deste estudo, o cliente está trocando um produto por ter ganhado de presente, não ter gostado do modelo, ou da cor, numeração errada, entre outros motivos. Já as trocas por motivo de defeito, em que o cliente está trocando ou deseja fazer a troca porque o produto apresentou defeito, merecem uma maior atenção, pois às vezes o que o cliente alega ser um defeito passível de troca pode ter ocorrido devido ao mau uso do produto.

Além de abordar de forma separada as trocas de produtos novos e produtos com defeito, a política de trocas poderia ser complementada, exemplificando com fotografias e descrições os tipos de defeitos que mais ocorrem no dia a dia, mostrando o que pode ou não ser trocado, ou seja, instruir como as gerentes ou responsáveis na sua ausência, devem agir de acordo com cada caso. Assim, só seguiriam para a sede administrativa, produtos com defeitos constatados, já

trocados, ou que necessitem realmente de uma avaliação mais criteriosa por parte do fornecedor, antes de efetuar a troca.

Ao ser autorizada a troca no ato, depois de sua efetivação, é necessário que cliente e crediarista assinem a nota fiscal de entrada do produto trocado, assim como que se anote o motivo da sua troca. Esta anotação do motivo da troca, atualmente somente pode servir de fonte de informação se, a mesma for consultada fisicamente. O ideal é que esta informação seja colocada como observação na própria nota fiscal durante a sua emissão, ficando registrada no sistema e já saindo impressa na mesma. Assim, surgindo dúvidas quanto à troca, o sistema pode ser consultado, evitando a procura em arquivos físicos. Como este procedimento é o mesmo para a troca de produtos que não apresentam defeito e são trocados por outros motivos, esta informação de motivos de troca registrada no sistema pode permitir um monitoramento dos principais motivos de troca, com emissão de relatórios. Isto, futuramente, pode apontar alguns problemas, inclusive não relacionados ao processo em estudo.

Depois que a troca foi realizada para o cliente é necessário preencher um formulário de identificação do produto manualmente. Como foi constatado, este formulário contém algumas informações desnecessárias à continuidade do processo, ou seja, que não são analisadas e, portanto, não tem necessidade de serem preenchidas como: data da compra; data da troca; número de compras do cliente, já que o produto foi trocado e somente será encaminhado ao fornecedor. O ideal é que este formulário seja substituído por um relatório impresso somente com as informações necessárias, gerado automaticamente no encerramento da emissão da nota fiscal de entrada do produto trocado. Este relatório deve filtrar as informações da própria nota fiscal como código e descrição completa do produto e motivo da devolução evitando que as informações sejam preenchidas incorretamente ou simplesmente esquecidas, economizando tempo da crediarista que está efetivando a troca para o cliente.

Outro aspecto que deve ser melhorado é a forma de fixar este formulário ao produto. Como foi relatado, às vezes, o mesmo não é colocado adequadamente, o que acaba ocasionando a sua perda no transporte ou durante o próprio armazenamento no depósito. Em calçados que ainda estão dentro de caixas, o novo

relatório de identificação pode continuar sendo colado na própria caixa. Porém, para calçados sem caixa ou confecções, o ideal é que os mesmos sejam colocados individualmente em embalagens plásticas transparentes. O novo relatório de identificação deverá ser colocado também dentro das embalagens plásticas, evitando seu extravio, porém de forma bem visível, facilitando a localização do código do produto para a emissão da nota fiscal de transferência e posterior devolução ao fornecedor. Isso resolveria também o problema de atrito com outras peças, no caso de uma peça mais delicada de roupa, por exemplo, e facilitaria o acondicionamento dos produtos nos volumes.

A próxima etapa é o encaminhamento dos produtos com defeito das lojas para a sede administrativa da empresa e, para tanto, é necessária a emissão de uma nota fiscal de transferência que deve ser assinada pelo emitente, com o intuito de identificar o mesmo caso dê algum problema na conferência e precise entrar em contato. Porém existe a dificuldade na identificação, pois como é uma assinatura a mesma nem sempre é legível. Isso pode ser resolvido se aparecer impresso na própria nota fiscal de transferência o código e o nome do usuário, que já ficam registrados no sistema atualmente.

Como foi relatado na descrição do processo atual o *layout* do setor de devolução não está adequado. Todos os pontos utilizados pelo setor encontram-se muito distantes e espalhados pelo depósito. A proposta em relação ao *layout* é agrupar todos os pontos em um só local, ou fazer uma sala separada onde a responsável tenha tudo ao seu alcance, evitando seu deslocamento inúmeras vezes durante o processo, economizando tempo que pode ser utilizado para o melhor desempenho das atividades.

Além do *layout*, não há a descrição do cargo da responsável pelo setor de devolução, assim como uma rotina de trabalho organizada e descrita. Desta maneira, sugere-se a descrição do cargo e o estabelecimento de uma rotina de trabalho organizando suas tarefas diariamente, semanalmente e mensalmente conforme necessidade, evitando que algumas sejam deixadas de lado ou até mesmo esquecidas. Além disso, é importante que no seu horário de expediente a mesma desempenhe somente as suas atividades, conforme a rotina pré-estabelecida e que não seja colocada para auxiliar o setor de recebimento e

distribuição de mercadoria. Deve-se avaliar a possibilidade de contratação de mais uma pessoa para auxiliar no setor de recebimento e distribuição ou de readequar as atividades de outra pessoa para auxiliá-lo.

Em relação aos produtos com defeito que chegam ao depósito junto à sede administrativa, depois de conferidos eles são armazenados no mezanino, em prateleiras, porém conforme constatado, os mesmos não estão devidamente organizados. Propõe-se que eles continuem organizados em prateleiras, porém estas devem estar localizadas em outro local, conforme a readequação do *layout*. Todos os produtos independentemente de serem confecções e calçados e de estarem ou não em suas caixas, devem ser separados por marcas e colocados dentro de caixas de papelão maiores, devidamente identificadas e dispostas nas prateleiras. O correto é que estas caixas permaneçam fechadas evitando contato com o pó, entre outros.

Conforme foi descrito, os produtos com defeito não têm uma sequência para serem devolvidos aos fornecedores. A mesma deve ser organizada dentro da rotina de trabalho, orientando os produtos que devem ser devolvidos, evitando o esquecimento de alguns e conseqüentemente a sua perda. Esta sequência deve seguir a análise de tempo em que os produtos estão armazenados, com o auxílio de um relatório.

Como foi abordada na análise do processo atual, a empresa trabalha com uma diversidade muito grande de fornecedores e cada fornecedor tem seu procedimento específico de logística reversa. Atualmente não se tem um local onde é possível acessar estas informações, elas são de conhecimento da responsável, mas não são registradas. O ideal é que todos os procedimentos dos fornecedores estejam descritos e atualizados com seus respectivos contatos, em local de fácil acesso e de modo de fácil entendimento para que qualquer pessoa que tenha que emitir uma devolução consiga proceder corretamente. Conhecer o procedimento de devolução e como o fornecedor procede quanto às devoluções é um aspecto importante, inclusive ao se fazer uma avaliação do mesmo para uma decisão de compra.

Quanto aos canhotos das notas fiscais de devolução que devem ser assinados pelo funcionário da transportadora que faz a coleta, os mesmos devem estar melhor organizados para que sejam fáceis de localizar, caso seja necessário. Se um fornecedor alegue não ter recebido uma mercadoria, como são pequenos, o ideal é que sejam colados numa folha de papel, um abaixo do outro, porém com cola somente nas extremidades, permitindo sua remoção se necessário. As folhas podem ser arquivadas em uma pasta, tornando sua localização mais fácil. Os canhotos, além da assinatura, devem conter o nome da transportadora e o nome completo do funcionário que está fazendo a coleta, pois somente com a assinatura fica difícil a localização de quem efetuou a coleta.

A questão da organização também é válida para os comprovantes de correio, que podem ser melhor arquivados. Como são impressos em bobinas térmicas e com o tempo os dados ficam ilegíveis, o ideal é que sejam digitalizados e salvos em uma pasta no computador, independentemente de serem pagos pela própria empresa ou pelo fornecedor. O nome do arquivo deve ser o número da nota fiscal e sua data de emissão. Depois de digitalizados, eles continuam recebendo a sua destinação. Os comprovantes que a empresa paga são destinados ao setor financeiro e os comprovantes de correio também podem ser fixados em uma folha de papel e arquivados em uma pasta. Depois de uns 15 dias da postagem, a encomenda deve ser rastreada no site dos correios, sendo salva esta tela e arquivada no computador também com o número da nota fiscal. Isto deve ser feito, pois as informações de data de entrega ficam disponíveis para serem rastreadas até 90 dias após a data de postagem.

Outro detalhe percebido durante a observação do processo atual é que não há uma organização dos *e-mails*, nem dos contatos. É necessário organizar melhor a ferramenta de *e-mails*, salvando todos os contatos de fornecedores de forma padronizada, com o nome do responsável, identificando fornecedor e setor. Também devem ser organizados em pastas, os *e-mails* enviados e que não tiveram retorno, ou cujo assunto ainda não esteja resolvido. Poderiam também ser criados modelos de *e-mail* padronizados para as mais diversas situações, tanto para solicitar coleta, cobrança, entre outros, onde só fossem modificados os dados diferentes, como números de notas fiscais, entre outros. Isso também evitaria a perda tempo, escrevendo toda vez as mesmas mensagens.

Assim, como a falta de uma rotina no desempenho das atividades de devolução, constatou-se a falta de uma rotina de cobrança dos fornecedores, como a pessoa que deve realizar este trabalho. Atualmente é um trabalho desempenhado em conjunto entre o setor financeiro, a responsável do setor de devolução, compradores e auxiliares de distribuição. Os relatórios de devolução em aberto devem ser analisados e as cobranças feitas, por *e-mail* ou telefone. O ideal é que as cobranças sejam realizadas pela responsável pelo setor de devolução, já que a mesma conhece os diferentes fornecedores e, saberá melhor explicar caso surja uma dúvida quanto a isso. Mas até que todo o processo de devolução ao fornecedor esteja ajustado, talvez outra pessoa poderá assumir este papel.

Além disso, outro problema constatado é não ter um prazo limite para estabelecer a cobrança das notas fiscais em aberto. Isso pode ser resolvido estabelecendo prazos para a cobrança ou vencimentos. Esta informação deve ser filtrada na emissão de relatórios, possibilitando identificar somente as notas fiscais de devolução que estão em aberto e vencidas. Este processo de cobrança deve ser reestruturado com a criação de uma política de cobrança de fornecedores, que dará as diretrizes que deverão ser seguidas visando agilidade na indenização e redução dos valores a receber de fornecedores.

Quanto aos produtos que não são trocados no ato, quando o cliente apresenta o produto com defeito na loja e o gerente ou responsável na sua ausência julga necessário encaminhar para que o fornecedor faça uma análise, é preenchido o formulário de análise técnica manualmente. Primeiramente, a reformulação da política de trocas e melhor instrução das gerentes quanto ao que pode ou não ser trocado, deve evitar ao máximo que sejam encaminhados produtos desnecessários para a sede administrativa, ou seja, os problemas quanto aos defeitos sempre que possível devem ser resolvidos na loja.

Entretanto, se for necessário encaminhar o produto para que o fornecedor analise, este formulário deveria ser preenchido via sistema, sendo somente impresso e assinado pelo cliente como termo de compromisso para ser arquivado. Sendo essas informações via sistema, tanto as crediárias e gerentes na loja como a responsável pelas devoluções na sede administrativa, podem alimentá-las e consultá-las, evitando que se perca tempo preenchendo formulários e aguardando

retornos. É necessário ver a viabilidade de adequar o sistema utilizado pela empresa, criando um novo módulo para controle de análises, onde seja possível inclusive, colocar fotos dos produtos com defeito. Se isso for inviável, deve ser estudada a possibilidade de utilizar outro sistema.

Com tudo via sistema, a responsável poderia monitorá-lo diariamente, já tomando conhecimento do que está chegando, sendo que ainda, de acordo com as imagens também já poderia evitar que alguma coisa fosse encaminhada desnecessariamente, ou seja, se não tem necessidade do fornecedor avaliar, já poderia autorizar via sistema. Com este novo sistema de controle de análises não é mais necessário preencher o formulário manualmente.

Assim, para os produtos com defeito que chegam na sede administrativa como análise técnica, quando a troca é autorizada, é necessário apenas atualizar o sistema de análise com esta informação e armazenar o produto com defeito em um local determinado. Depois de efetivada a troca para o cliente, a crediária precisa emitir nota fiscal de transferência para a administração e encaminhar esta via malote, pois o produto com defeito, com a troca autorizada não volta mais para a loja. Os produtos sem troca e que necessitam ser encaminhados para análise do fornecedor também tem esta informação atualizada no sistema, porém os primeiros retornam para a loja normalmente e os demais são encaminhados ao fornecedor.

Outro ponto que foi destacado como um problema e que, pode estar ocasionando a demora no retorno dos produtos ao cliente é à distância das lojas e a falta de rotina de ida às mesmas. Isso poderia ser resolvido com uma rotina de viagens, ou seja, com um planejamento de viagens semanais. Isso facilitará para o setor de devolução e para os demais setores da empresa que necessitam constantemente encaminhar e receber documentos e mercadorias das lojas, permitindo que se organizem antecipadamente.

Em síntese, ao que foi descrito são apresentados no Quadro 3, os problemas e as melhorias propostas.

Quadro 3 – Problemas e melhorias propostas

Problemas	Melhorias
Política de trocas não está adequada, não diferencia trocas de produtos que não tem defeito e são trocados por outros motivos (numeração errada, não gostou da cor ou do modelo) dos produtos com defeito. Esta não explica adequadamente as condições ou características de um produto com defeito que pode ser trocado no ato.	Adequar a política de trocas, diferenciando as trocas de produtos com defeito que merecem uma atenção especial, de produtos trocados por outros motivos, como numeração errada por exemplo. Deve ser bem explicado o que realmente caracteriza de fato um defeito que é passível de troca, orientando que as mesmas sejam feitas de forma mais assertiva.
Anotar na nota fiscal de entrada o motivo da devolução.	Fazer o lançamento desta informação no momento da emissão da nota fiscal de devolução para que a mesma fique registrada no sistema, provavelmente para isso será necessário adequar o mesmo. Como o motivo da devolução deve ser colocado independentemente de ser produto, com defeito ou não, estas informações, no sistema podem gerar futuramente relatórios em que será possível identificar problemas relacionados aos motivos e números de devoluções.
Formulário de informações sobre o produto com defeito preenchido manualmente e com informações desnecessárias.	Substituição do formulário preenchido manualmente por um relatório impresso automaticamente na emissão da nota fiscal, com somente as informações necessárias, como código e descrição do produto e descrição/motivo do defeito, a ser preenchida na própria nota fiscal durante a sua emissão.
Formulário de informações sobre o produto com defeito não corretamente fixado ao mesmo e produtos mal acondicionados nos volumes.	Colocar os produtos individualmente em embalagens transparentes, juntamente com o relatório de identificação do produto, sendo que este fica na parte de cima, bem visível. Isso evitaria o atrito de peças o que pode provocar outros danos aos produtos.
Assinatura da responsável pela emissão da nota fiscal de transferência no corpo da própria nota.	A informação do emitente da nota fiscal já fica registrada no sistema devido ao código de usuário. O ideal é que esta informação relacionada ao usuário conste na nota fiscal impressa no campo de observações. Assim não se terá problemas com a identificação da assinatura.

(Continua...)

(Continuação)

Problemas	Melhorias
<i>Layout</i> do setor de devolução inadequado.	Readequar <i>layout</i> , agrupando todos os pontos envolvidos com o setor de devolução num local só, ou fazer uma sala específica para isso, permitindo que tudo esteja de fácil alcance, evitando que a responsável se desloque inúmeras vezes.
Não existe descrição de cargo para a responsável do setor de devolução e não há uma rotina de trabalho formalizada e organizada.	Fazer a descrição do cargo da responsável pelo setor de devolução, assim como dos demais cargos da empresa que não estão descritos e criar uma rotina de trabalho enquadrando todas as atividades, ou seja, fazer um planejamento das atividades a serem desempenhadas diariamente, semanalmente e mensalmente.
A responsável não desempenha somente essa atividade, alguns dias por mês, seguindo ordens superiores ela deixa de desempenhar suas atividades para auxiliar o setor de recebimento e expedição de mercadorias quando há um grande fluxo de mercadorias recebidas.	A responsável deve desempenhar somente atividades pertinentes ao setor, para que a mesma fique focada no seu trabalho não atrasando o mesmo. Para o setor de recebimento e expedição de mercadorias deve ser reavaliado se não é necessária a contratação de outra pessoa.
Produtos mal organizados nas prateleiras.	Colocar todos os produtos separados por marca em caixas de papelão maiores devidamente identificadas, para que as mesmas possam ser fechadas evitando contato dos produtos com a poeira. As mesmas devem continuar organizadas nas prateleiras, porém provavelmente as prateleiras serão deslocadas para um local no primeiro piso, conforme readequação do <i>layout</i> , facilitando o acesso.
Falta de uma sequência na devolução de produtos com defeito e produtos armazenados no setor por prazo indeterminado.	Organizar uma sequência para a devolução de produtos com defeito dentro da rotina de trabalho, através da análise de tempo que os produtos com defeito estão armazenados com o auxílio de um relatório.
Procedimentos de fornecedores para devolução não estão descritos, a pessoa responsável os conhece, mas não tem essa informação disponível para consulta.	Descrever os procedimentos de fornecedores, de modo prático e de fácil entendimento, mantendo sempre atualizado.

(Continua...)

(Continuação)

Problemas	Melhorias
Canhotos das notas fiscais de devolução que são coletadas pelas transportadoras arquivados em uma caixa e mal organizados.	No lugar da caixa, os canhotos devem ser colados numa folha de papel, um abaixo do outro e arquivados numa pasta.
Destinação diferente dos comprovantes de correio para as despesas pagas pela empresa e pelos fornecedores. Comprovantes de correio pagos armazenados numa caixa, e comprovantes de correios que a empresa paga arquivados junto à documentação de caixa no setor financeiro.	Além de arquivá-los, é necessário anotar o respectivo número da nota fiscal de devolução no comprovante, digitaliza-los salvando no computador. Assim como, fazer o rastreamento da encomenda no site dos correios em torno de 15 dias depois, salvando a imagem em que aparece que a mercadoria foi entregue também no computador. Isso deverá ser feito para todos os comprovantes, independentemente de quem paga a despesa de correio, depois disso eles podem receber a destinação normalmente. Isso facilitará a cobrança, pois não será preciso procura-los em arquivos. Além disso, como a impressão dos comprovantes é em bobinas térmicas, com o tempo estas informações se apagam.
Falta de rotina de cobrança e não ter prazo determinado para a cobrança das notas fiscais de devolução em aberto.	Criar uma política de cobrança de fornecedores, a qual estabelecerá uma rotina de cobrança, sendo estipulados prazos para as mesmas, podem ser criados vencimentos, os quais irão orientar o controle e o prazo da cobrança.
Não existe uma pessoa específica designada para cobrar as devoluções em aberto.	Definir uma pessoa que tenha possibilidade de enquadrar dentro da sua rotina de trabalho, a cobrança aos fornecedores de devoluções em aberto. O ideal é que seja a responsável pelo setor de devolução, porém talvez isso não seja possível num primeiro momento enquanto as melhorias ao processo de devolução não estiverem devidamente implementadas.
Troca não autorizada no ato, quando o cliente deixa o produto na loja sendo preenchido o formulário de análise técnica, podendo receber o retorno no prazo máximo de 30 dias.	Melhor instruir as gerentes com a reformulação da política de trocas, fazendo que muitos problemas sejam resolvidos no ato, ou seja, que sejam tomadas decisões mais assertivas.

(Continua...)

(Continuação)

Problemas	Melhorias
Formulário de análise técnica preenchido manualmente e ter somente no papel (controle físico).	Reformulação do formulário fazendo com que o mesmo seja preenchido via sistema, evitando informações incorretas, ilegíveis, ou esquecidas. Assim todas as informações poderão ser alimentadas e visualizadas tanto na loja, como no setor de devolução, evitando que a loja tenha que entrar em contato com a responsável, a mesma tenha que consultar esta informação e dar o retorno, desperdiçando tempo e custos com telefone, por exemplo.
Formulário de controle de análises.	Com a implantação das análises via sistema, podendo ser alimentadas tanto pela responsável pelo setor na sede administrativa, como na própria loja este controle manual não tem mais necessidade de existir.
Distância das lojas e falta de rotina de viagem para as mesmas.	Quanto à distância das lojas, a reformulação da política de trocas, a melhor organização do processo com os formulários de análises via sistema, já irão agilizar o processo em si. Mas ainda é necessário que se planeje e se crie uma rotina semanal de viagens para as lojas, com dias determinados. Isso é necessário também para outros setores (financeiro, recursos humanos, expedição) que poderão se organizar antecipadamente quanto a documentos e mercadorias que precisam transitar entre a administração e as lojas e vice-versa.
Má organização de <i>e-mails</i> e contatos.	Os contatos devem ser salvos de forma padronizada, assim como os <i>e-mails</i> organizados em pastas específicas de acordo com a situação. Também podem ser criados <i>e-mails</i> padronizados, onde só se troquem os dados, agilizando o envio de notas fiscais, solicitações, retornos, entre outros.

Fonte: elaborado pela autora.

6 PLANO DE AÇÃO

Neste capítulo, com intuito de atingir as melhorias propostas, foi apresentado um plano de ação em forma de quadro. As ações descritas no plano estão baseadas nas sugestões de melhorias que foram encontradas durante a observação do processo de devolução e cobrança ao fornecedor e com as entrevistas realizadas com os envolvidos no mesmo.

O plano de ação é uma sistemática muito importante para facilitar a implementação das ideias propostas provenientes da análise *in loco* do processo na medida em que detalha e organiza todas as ações necessárias para a melhoria do mesmo.

O plano de ação apresentado no Quadro 4 segue a sistemática do 5W2H, conceituada no referencial teórico, sendo que somente foram preenchidas as colunas que contêm O QUE?, COMO? e POR QUE?. As demais colunas ficam a cargo da empresa, para serem preenchidas no momento em que a mesma decida implementar as melhorias propostas.

Quadro 4 – Plano de ação

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Adequar a política de trocas.	Para melhor orientar gerentes e crediarietas quanto às trocas de produtos com defeito, evitando que façam trocas inadequadas ou que os clientes fiquem esperando retorno desnecessariamente.	Reavaliando a mesma, separando as trocas de produtos por outros motivos das trocas de produtos com defeito. Fazer um manual de política de trocas mais completo, talvez separado do manual de normas e procedimentos.			__/__/__	
Fazer a descrição de cargo da responsável pelo setor de devolução, assim como dos demais cargos que não tenham a sua descrição.	Para que a responsável do setor realmente conheça suas atribuições, atividades e responsabilidades, assim como os demais funcionários que ocupam cargos que não tenham esta descrição. Isso permite um melhor desempenho da função.	Avaliando a possibilidade de alguém na própria empresa fazer esta descrição, ou contratar uma empresa de consultoria que a fará assim como a dos demais cargos que não estejam descritos.			__/__/__	
Criar uma rotina de trabalho para a responsável do setor de devolução.	Para melhor orientar a responsável do setor, organizando seu dia de trabalho e evitando que algumas atividades não sejam desempenhadas ou esquecidas.	Definindo e organizando todas as atividades que devem ser desempenhadas diariamente, semanalmente e mensalmente.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUÊ?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Readequar <i>layout</i> do setor de devolução.	Para evitar os deslocamentos da responsável pelo setor durante o processo, economizando tempo, que pode ser utilizado para melhor desempenhar as atividades.	Agrupando todos os pontos em um local específico, ou fazer uma sala para o setor, o que poderá exigir a readequação do <i>layout</i> do depósito.			__/__/__	
Treinar a responsável pelo setor de devolução.	Para que a mesma entenda o novo processo, a ser desempenhado, assim como suas atividades e responsabilidades.	Explicando o novo processo, apresentando a descrição do seu cargo e a rotina de trabalho.			__/__/__	
Treinar gerentes e crediariastas, quanto aos novos procedimentos.	Para que elas procedam de maneira correta, e entendam as mudanças no processo. Também seria interessante que elas tivessem conhecimento de como é a continuidade do processo, para que desempenhem sua função relacionada ao mesmo, da melhor maneira possível.	Reunindo as mesmas na sede administrativa, juntamente com a responsável do setor de devolução, explicando o processo, assim como a nova política de trocas.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Evitar ao máximo que o cliente tenha que esperar por um retorno de até 30 dias em vão.	Pois causa insatisfação do cliente, em ter que aguardar.	Instruindo melhor as gerentes com a reformulação da política de trocas.			__/__/__	
Desenvolver um novo formulário de análise técnica, sendo que o mesmo fique registrado no sistema.	Para que as informações possam ser alimentadas tanto na própria loja, como pela responsável pelo setor na sede administrativa da empresa e possam ser visualizadas por ambas a qualquer momento, evitando perda de tempo com ligações ou contatos via <i>Skype</i> e <i>e-mail</i> .	Adequando o próprio sistema, através da criação de outro módulo, ou o desenvolvimento de outro sistema à parte, que permita a alimentação e visualização da situação das análises, inclusive registrando imagem do produto que está sendo avaliado.			__/__/__	
Criar uma rotina de viagens às lojas.	Para que tanto as lojas, como os demais setores: financeiro, recursos humanos, compras, expedição, que ficam situados na sede administrativa possam se organizar antecipadamente quanto aos documentos e mercadorias que precisam transitar entre eles.	Através de um planejamento e definição de dias de viagens às lojas, levando em consideração proximidades de filiais, fluxos de mercadorias, entre outros.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Permitir que a responsável do setor de devolução desempenhe somente atividades do setor de devolução.	Para evitar que as atividades no setor não, parem atrasando o processo.	Não solicitando que a responsável pelo setor desempenhe outras atividades que não sejam relacionadas à devolução de produtos com defeito, como auxiliar no setor de recebimento e expedição. É necessário assim avaliar a necessidade de contratação de um novo funcionário para suprir tais deficiências.			__/__/__	
Organizar os produtos com defeito armazenados e que estão aguardando a devolução.	Para ficar com uma melhor apresentação, além de evitar que as marcas se misturem e que os produtos entrem em contato com a poeira, facilitando também o manuseio até o balcão onde são emitidas as notas.	Colocando em caixas maiores de papelão, devidamente identificadas separando por marca.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Disponibilizar o usuário do sistema, que está emitindo a nota fiscal impresso no corpo da nota.	Para que seja possível a identificação do emitente caso tenha algum problema com a nota fiscal, o que nem sempre é possível através da assinatura.	Adequando sistema para que o nome do usuário que emite a nota fiscal além de registrado no sistema, apareça impresso no corpo da própria nota, no campo de observações.			__/__/__	
Lançar as informações referentes aos motivos da troca ou defeito no próprio sistema, no momento da emissão da nota fiscal.	Para que as informações fiquem registradas no sistema, evitando que se tenha que procurar em arquivos físicos caso seja necessário. Como o motivo da devolução deve ser colocado na nota fiscal independentemente de ser a troca de um produto com ou sem defeito, essa informação no sistema pode gerar relatórios para acompanhamento de motivos de devoluções.	Adequando sistema.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Substituir o formulário manual de identificação do produto por um relatório impresso.	Para que as informações sejam corretamente preenchidas e legíveis, economizando tempo e evitando retrabalho para identificação do produto.	Adequando sistema para que o mesmo com o encerramento da nota fiscal de entrada disponibilize um relatório de identificação do produto com as informações necessárias para dar continuidade ao processo, como: código e descrição completa do produto, descrição do defeito, filial. Como estas informações estarão na nota fiscal, o mesmo somente irá filtrá-las e gerar um relatório a ser impresso.			__/__/__	
Embalar os produtos com defeito individualmente em embalagens plásticas transparentes.	Para evitar o atrito de produtos com defeito com outros, prejudicando seu estado, o que pode prejudicar sua indenização. Isso também evitará a perda do relatório de identificação.	Padronizando a embalagem e a forma de embalar e organizar os produtos com defeito, assim como a forma de fixar o relatório de identificação.			__/__/__	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
<p>Criar uma sequência para a devolução de produtos com defeito.</p>	<p>Isso evitará que produtos, que tenham menores quantidades no estoque de defeitos, fiquem esquecidos, havendo demora para serem devolvidos, o que pode acarretar na perda ao direito da indenização.</p>	<p>Adequando uma sequência juntamente com a rotina de trabalho, através da análise de tempo que os produtos com defeitos estão armazenados com auxílio de relatórios.</p>			<p>__/__/__</p>	
<p>Manter os procedimentos dos fornecedores descritos e atualizados.</p>	<p>Para que qualquer pessoa que tenha que emitir uma devolução, possa ter acesso a estas informações evitando perder tempo entrando em contato com os fornecedores para tomar conhecimento das mesmas. E também para facilitar para a própria responsável, pois a diversidade de fornecedores é bem grande e cada um tem seus procedimentos para receber produtos com defeito.</p>	<p>Através da elaboração de um manual de normas e procedimentos de devolução de fornecedores.</p>			<p>__/__/__</p>	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Organizar os canhotos das notas fiscais assinados pela pessoa da transportadora que fez a coleta dos produtos com defeito.	Para que sua localização seja facilitada, pois os mesmos servem como uma prova de que a mercadoria foi coletada pela transportadora.	Colando-os um abaixo do outro numa folha de papel e arquivando numa pasta.			__/__/__	
Arquivar comprovantes de correio e entrega digitalmente.	Porque assim as informações ficam mais acessíveis, caso tenha que se comprovar uma entrega ao se efetuar a cobrança, se o fornecedor alegar não ter recebido a mercadoria. Isso evita a busca em arquivos físicos. Outro ponto a ser destacado é que os comprovantes de correio são impressos em bobinas térmicas, que com o tempo se apagam. As informações de entrega ficam disponíveis somente por 90 dias no site dos correios.	Digitalizando todos os comprovantes de correios, independentemente de quem está pagando a despesa, assim como salvar a imagem do rastreamento do site dos correios onde fica registrada a entrega.			__/__/__	

(Contiuna...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
<p>Criar uma rotina de cobrança de devoluções em aberto.</p>	<p>Para que as devoluções em aberto sejam cobradas constantemente evitando que se perca o direito à indenização com o encerramento das atividades dos fornecedores entre outros. E ainda que a empresa diminua o saldo do valor à receber dos fornecedores, podendo investir este dinheiro na compra de produtos novos.</p>	<p>Criando uma política de cobrança de fornecedores. Atribuindo as tarefas relacionadas à cobrança a uma pessoa que fica responsável e deve desempenhá-las rotineiramente. O ideal é que esta rotina de cobrança seja desenvolvida dentro da rotina de atividades do setor de devolução. Talvez isso não seja possível num primeiro momento, enquanto as demais melhorias do processo de devolução não estiverem devidamente implementadas.</p>			<p>__/__/__</p>	
<p>Melhorar organização de <i>e-mails</i> e contatos.</p>	<p>Para que se agilize o contato com o fornecedor, assim como melhor controlar retornos necessários.</p>	<p>Salvando contatos de forma padronizada, organizando <i>e-mails</i> em pastas de acordo com o assunto.</p>			<p>__/__/__</p>	

(Continua...)

(Continuação)

O QUE?	POR QUE?	COMO?	QUEM?	QUANTO?	QUANDO?	ONDE?
Criar um sistema de avaliação do processo.	Para medir o desempenho do setor e da responsável pelo mesmo.	Através de metas, controles de números relacionados ao setor.			__/__/__	
Controlar processo.	Para a melhoria constante do mesmo.	Através do método PDCA abordado no referencial teórico.			__/__/__	

Fonte: elaborado pela autora.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou a logística reversa de pós-venda, tema que vem se destacando e que, como qualquer outro processo, também deve ser estudado e melhorado, visando maior agilidade e resultados mais satisfatórios. Sendo assim, o trabalho analisou o processo de devolução de produtos com defeito aos fornecedores e o processo de cobrança dos mesmos.

Com base nas referências utilizadas sobre logística reversa e gestão de processos, bem como, no método principal de coleta de dados que foi a observação do processo atual, elaborou-se o fluxograma do mesmo, onde foram destacados pontos com possibilidade de melhoria conforme foi descrito.

Conforme foi apresentado, além das melhorias propostas em relação ao processo, é necessária a readequação do *layout*, aproximando os locais de armazenagem e expedição do setor de devolução, assim como melhoria de aspectos relacionados à organização de produtos, documentos e atividades. Nas lojas, é importante que seja revista a política de trocas, afim de que a mesma possa melhor instruir suas gerentes e crediárias para que elas procedam de uma maneira mais ágil e adequada. Quanto à cobrança, deve ser criada uma política de cobrança de fornecedores que estabelecerá as diretrizes a serem seguidas para uma boa efetivação da mesma.

Outro ponto que pode ser melhorado é o sistema utilizado. Pode ser analisada a viabilidade de aprimorá-lo, para que ele gere mais informações e

relatórios, evitando o registro de informações manualmente, que podem ocasionar erros, esquecimentos, informações ilegíveis, demora, que conseqüentemente, acabam atrasando o processo e não satisfazendo os clientes.

Ao final, foi apresentado um plano de ação (5W2H), onde estão relacionadas às ações que a empresa deve tomar para a implantação das melhorias propostas. Assim entende-se que o processo ficará com uma estrutura melhor, haverá um giro melhor do estoque de produtos com defeito que serão encaminhados com mais agilidade aos fornecedores e conseqüente redução do percentual que este estoque representa em relação ao estoque total. Além disso, com uma rotina de cobrança definida e contínua, as indenizações dos fornecedores serão recebidas de forma mais rápida, o que evitará que valores fiquem muito tempo em aberto correndo o risco de serem perdidos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Silvio. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigma**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2006.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010

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

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; ALCÂNTARA, Rosane Lucia Chicarelli; ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes. Medidas de desempenho na logística reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v.8, 2008. Disponível em: http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&typemetalib=aHR0cDovL2NhcGVzLW1ldGFsaWJwbHVzLmhvc3RIZC5leGxpYnJpc2dyb3VwLmNvbS9wcmltb19saWJyYXJ5L2xpYndiYi9hY3Rpb24vc2VhcmNoLmRvP2RzY250PTAmZnJiZz0mc2NwLnNjcHM9cHJpbW9fY2VudHJhbF9tdWx0aXBsZV9mZSZ0YWl9ZGVmYXVsdF90YWlmY3Q9c2VhcmNoJm1vZGU9QmFzaWMmZHVtPX RydWUmaW5keD0xJmZuPXNIYXJjaCZ2aWQ9Q0FQRVM%3D&buscaRapidaTermo=log%C3%ADstica+reversa&x=0&y=0. Acesso em: 21 out.2013

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2003.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 3. ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

HERNÁNDEZ, Cecilia Toledo; MARINS, Fernando Augusto Silva; CASTRO, Roberto Cespón. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.19, n.3, p.445-456, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000300001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 out. 2013

JOHNSTON, Robert; CLARK, Graham. **Administração de operações de serviço.** São Paulo: Atlas, 2002.

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de crédito: técnicas para avaliação e cobrança.** Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação.** São Paulo: Atlas, 2008.

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

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão.** 3 ed. São Paulo: Pearson, 2011

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações.** São Paulo: Pioneira, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE; Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** São Paulo: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, André Luiz et al. **Logística reversa e sustentabilidade.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações Públicas e Privadas: Guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, 2006

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Xibex, 2008. E-book. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications>>. Acesso em: 11 out. 2013

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro para entrevistas durante análise das atividades:

- O layout (arranjo físico) está adequado?
- O sistema está adequado?
- Os formulários estão adequados?
- A atividade realmente é necessária?
- Pode se adequar alguma atividade ao sistema?
- Todas as atividades precisam ser manuais?
- Há limpeza e organização?
- Há a descrição do cargo?
- Há uma rotina de trabalho?

ANEXOS

ANEXO A – Política de Trocas

Política de troca de mercadorias

Quando trocar:

- Primeiramente deve-se estabelecer um princípio fundamental: A Dullius busca diferenciar-se da concorrência pela facilitação da troca de mercadorias.
- Portanto os esforços da gerência devem ser no sentido de buscar motivos para trocar e não procurar razões para evitar a troca.
- Entretanto, deve-se tomar algumas precauções: analisar o histórico do cliente, pois apesar de ser exceção, há quem passe estações inteiras somente trocando mercadorias.
- A gerência quando avaliar o produto deverá levar em consideração principalmente o estado da mercadoria, não levando, necessariamente, em conta o estado de uso.
- Geralmente os fornecedores indicam que as trocas devem acontecer até 3 meses de uso, podendo assim ter sido causado pela má fabricação ou mau uso do adquirente.
- Mesmo nas situações, em princípio, desaconselháveis para a troca devemos, para surpreender o cliente, trocar a mercadoria. Explicando que a fábrica não irá trocar, mas por ele ser um cliente especial será feita a troca.

Procedimento de trocas de mercadorias de cliente:

- Todas as entradas de mercadorias provenientes de trocas de clientes deverão ser efetuadas mediante a emissão de uma nota fiscal de devolução e deverá ser emitido novo cupom fiscal da mercadoria trocada.
- Sugere-se a troca de produtos por outros da mesma linha, ou seja: calçados por calçados e confecções por confecções. Porém, isso não é uma exigência. Apenas pedimos que a troca, seja **sugerida** desta forma. Caso o cliente não queira, não deverão existir obstáculos à troca por qualquer outro produto.
- Cada troca terá sempre como base o valor do Cupom Fiscal emitido no ato da compra da mercadoria. Assim, casos de mercadorias em promoção especial ou com alterações de preço ficam vinculadas ao valor do CF, independente da sua situação

no dia da troca. Esta situação é válida para o prazo de até 30 dias após a data da compra. Trocas posteriores a este prazo ficarão sujeitas ao preço do produto no dia da troca.

- As trocas somente serão permitidas para mercadorias da mesma estação. Portanto, não permitiremos troca de mercadorias da coleção outono/inverno por produtos da coleção primavera/verão.

- No caso de trocas oriundas de compras realizadas em outras lojas, o procedimento deverá ser o seguinte: a vendedora assume a troca como sendo dela, dando entrada da mercadoria em seu nome. O novo CF gerado com a retirada da nova mercadoria terá o nome desta mesma vendedora para fins de comissão, média de itens, etc. Cabe salientar que, sabendo aproveitar o cliente, há uma grande oportunidade de aumentar o seu resultado com a venda de itens adicionais.

- A emissão da NF de entrada da mercadoria deverá estar vinculada ao CF de origem, ou seja, o nº do CF deverá ser informado na NF. Além disso, a assinatura do cliente deverá constar no corpo da NF de entrada.