

ESTUDO DA LOGÍSTICA REVERSA DE PRODUTOS DE GRANDES VOLUMES: O caso de uma empresa varejista de móveis e decorações na cidade de Natal – RN

Vanessa Vienne Araújo da Silva

vanessavienne@hotmail.com

MBA – Logística Empresarial

Centro Universitário do Rio Grande do Norte – RN/ Brasil

Maria Valéria Pereira de Araújo Dra.

Doutora em Administração de Empresas, Professor Orientador

valeriaraujofpb@gmail.com

Centro Universitário do Rio Grande do Norte – RN/ Brasil

Resumo: Questões relacionadas à logística têm ganhado espaço no mercado devido o crescente interesse das empresas em obter maior retorno financeiro. A necessidade de reduzir custos, diminuir desperdícios e oferecer, além do melhor produto e serviço, um suporte pós-venda de qualidade é um desafio sem fim. Logo, tem-se na logística reversa a alternativa para alcançar esse propósito. A pesquisa realizada tem caráter exploratório e abordagem quantitativa. Trata-se de um estudo de caso que objetivou analisar as práticas de logística reversa utilizadas no comércio varejista de móveis e decorações, descrevendo a realidade de uma megastore. A investigação constatou o descaso da equipe de logística como fator causador da problemática da empresa. O estudo comprovou que o comprometimento dos colaboradores é o fator chave para a resolução dos dilemas ocorridos e, portanto a logística reversa deve ser encarada como atividade parte do negócio.

Palavras-Chave: Logística, Logística Reversa, Varejista, Móveis e Decorações.

Abstract: Issues concerning logistics have become more popular in the market because of an increasing interest of companies in getting a higher payback. The need of decreasing costs and wastes, as well as offering not only the best product and service, but also a high-standard post-sale support, is an endless challenge, and reverse logistics is a way to achieve this aim. The research which was undertaken is exploratory and its approach is quantitative. It was a case study which aimed to analyse reverse logistics' practices in the furniture and decoration retail market, describing the reality of a megastore. The survey noticed logistics staff's negligence towards the factor responsible for matters in the company as well as confirmed that partner's commitment is a key element to solve problems occurred in a company and, therefore, reverse logistics must be seen as an activity which must make part of a business.

Keywords: Logistics, Reverse Logistics, Retailer, Furniture and Decoration.

¹ Artigo apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN como requisito obrigatório para a obtenção de título de Especialista em MBA em Logística Empresarial, sob orientação da professora Doutora em Administração de Empresas Maria Valéria Pereira de Araújo.

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado altamente competitivo, as empresas buscam incansavelmente reduzir custos, aumentar a lucratividade e ganhar destaque diante da concorrência. Na corrida pelos melhores resultados, vê-se a Logística, área que se torna cada vez mais evidente nesse cenário, uma vez que trata do gerenciamento do ciclo produtivo e controla todo o fluxo de materiais. Nesse contexto, têm-se a Logística Reversa como a gestão dos canais de distribuição de forma contrária ou indireta, sendo aplicada nas operações envolvidas com o retorno dos materiais.

O processo de Logística Reversa permite o melhor aproveitamento dos recursos materiais, fazendo com que as empresas trabalhem de forma mais econômica e sustentável.

Diante dessa premissa, o estudo em questão foi realizado em uma megastore de móveis e decorações, que atua no mercado brasileiro desde 2004 e vem expandindo o número de filiais em todo o País.

Para tanto foi realizado um estudo de caso na filial de Natal – RN no intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: como funciona o processo de Logística Reversa de grandes volumes em uma empresa de móveis e decorações?

Portanto, o objetivo do presente trabalho é estudar como funciona o processo de logística reversa de grandes volumes em uma empresa de móveis e decorações.

A pesquisa realizada caracteriza-se como estudo de caso, de natureza exploratória e descritiva. Para Roesch (2005) o estudo de caso trata de uma problemática, que permite a investigação aprofundada e detalhada do foco da pesquisa. Neste sentido, a pesquisa buscou selecionar e analisar dados e processos utilizados pela empresa, além de entrevista com o gestor responsável pela área de Logística.

Por outro lado, a forma de abordagem utilizada na pesquisa apresentou caráter quantitativo. Para Roesch (2005), esse tipo de enfoque é caracterizado por uma coleta de dados, seguida de uma análise.

O trabalho compõe-se ainda de um referencial teórico, análise dos dados e conclusão, que serão descritos a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Logística é a área que gerencia todos os processos relacionados ao ciclo produtivo de uma empresa, desde a aquisição de matérias-primas até o ponto de consumo final. De acordo com Ballou (1995), a logística empresarial trata de todas as atividades que envolvem o fluxo de materiais, e tem como objetivo providenciar sempre o melhor nível de serviço ao menor custo possível. A Logística é formada pelo conjunto de atividades relacionadas à aquisição dos itens para a produção, embalagem, armazenagem, estoque, transporte, distribuição e informações que envolvem a cadeia de suprimento, a fim de fornecer o produto e/ou serviço ao cliente. Integrada a esse conjunto, destaca-se a logística reversa como a ferramenta que auxilia no processo, realizando o fluxo de forma contrária, proporcionando o melhor aproveitamento dos recursos materiais. A importância da logística se dá através dos resultados que proporciona, ou seja, quando bem praticada torna-se um diferencial competitivo para a empresa, principalmente no quesito redução de custo.

2.1 O VAREJO

O varejo pode ser conceituado como a prática de venda de produtos ou serviços tratados diretamente com o consumidor final. Segundo Kotler (1998), podem ser consideradas como varejo todas as atividades envolvidas na comercialização de bens e serviços efetivados pelo cliente consumidor do item adquirido. Em outras palavras pode-se dizer que a compra para o uso pessoal, não para a revenda é uma particularidade do varejo.

Geralmente esse tipo de comércio é realizado em lojas de especialidades, supermercados, conveniências, entre outros pontos de venda que possuem a característica de autosserviço. Convém destacar que o varejo sem loja é o tipo que mais cresce. Esse crescimento é decorrente do uso da Internet, considerado um dos principais canais de venda utilizados nos últimos tempos, sendo os sites de compra coletiva e as home pages de lojas os responsáveis pelo sucesso do mercado virtual, uma vez que oferecem maior comodidade e economia através da compra on line. Cabe ainda ressaltar que sempre surgirão novas formas de varejo, que provavelmente se transformarão em tendência de mercado.

2.2 LOGÍSTICA REVERSA

O termo logística reversa remete-se ao fluxo inverso dos materiais. Nesse contexto, pode-se dizer que essa área da logística é responsável pelas operações realizadas com o retorno dos itens para o seu ponto de origem, por algum motivo específico ligado à necessidade de reparo, substituição, reciclagem ou descarte.

A logística reversa desempenha a função de resgatar, ao máximo, todos os recursos materiais, a fim de prover o melhor aproveitamento destes. Para Leite (2003), a logística reversa tem por objetivo tornar possível o retorno dos bens ou de parte de seus componentes ao ciclo produtivo, agregando valor econômico, ecológico e logístico a imagem da empresa. Enquanto na visão de Novaes (2004), a logística reversa objetiva dois resultados distintos: recuperar o valor do item, possibilitando o reuso do material ou a disposição final dos resíduos. Daí a necessidade de exercer o correto gerenciamento da logística reversa, uma vez que o ciclo de vida de um produto não termina no ato de entrega ao cliente, exige que a empresa tenha condições de garantir a qualidade do produto vendido e substituí-lo se necessário, assim como dar o destino correto ao material devolvido.

Para melhor entendimento, a figura 1 demonstra o funcionamento do processo logístico direto e indireto:

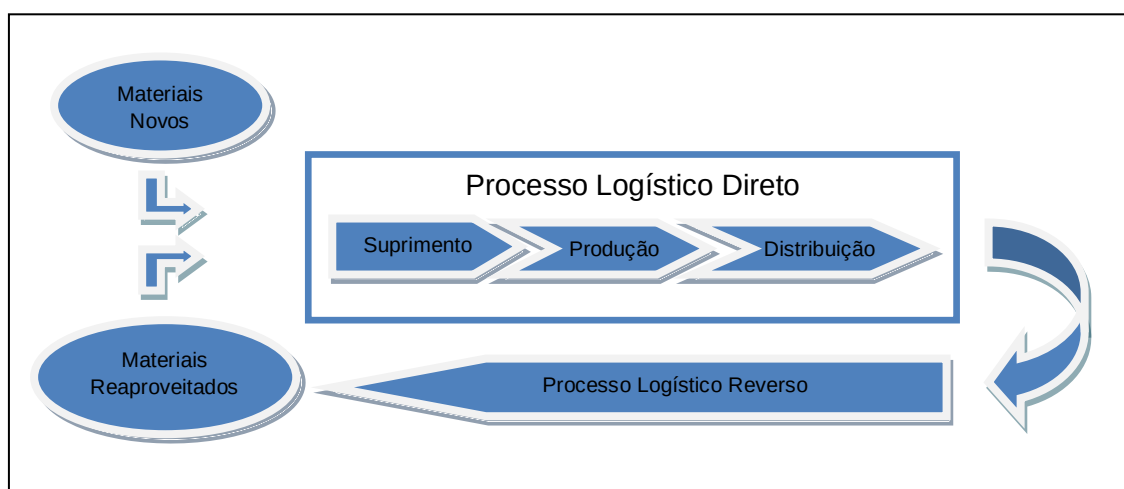


FIGURA 1: Representação Esquemática dos Processos Logísticos Direto e Reverso

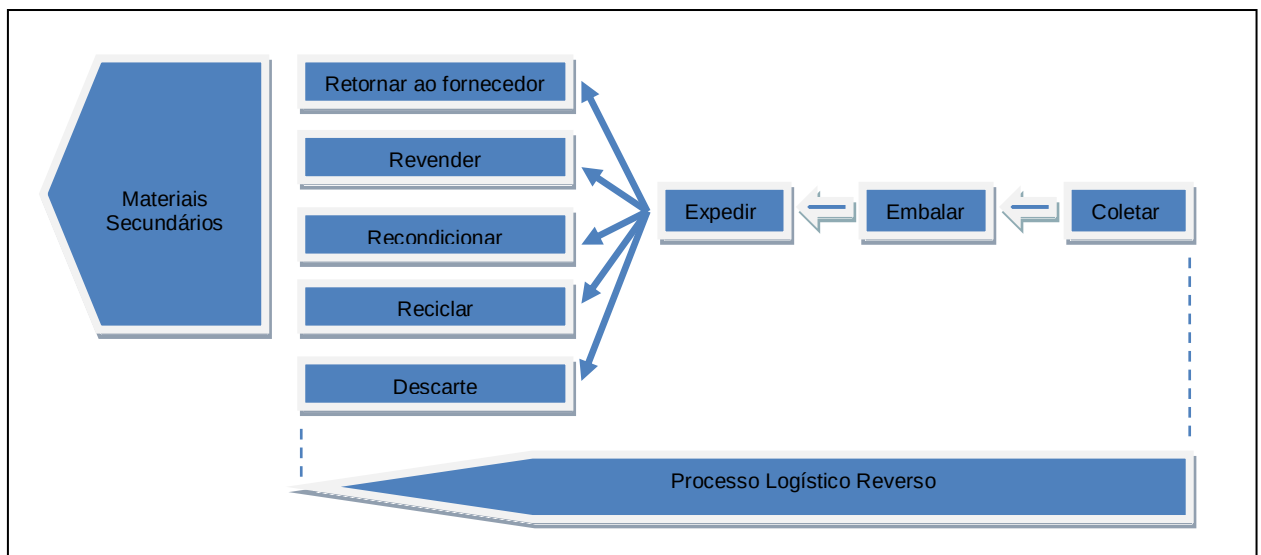
Fonte: Lacerda (2002, p.02)

Com o recebimento do cliente, apenas encerra uma etapa e inicia outra fase não menos importante para a empresa, o pós-venda. É no suporte pós-venda que se

evidencia a importância da logística reversa, já que a entrega de um produto não garante a sua integridade.

De acordo com Leite (2003), a logística reversa de pós-venda deve ser tratada como um grupo de atividades estrategicamente planejadas que operam e controlam o fluxo de retorno dos produtos, mantendo o objetivo principal da logística de providenciar sempre o melhor produto e serviço, ao menor tempo e custo possível para o cliente. Assim sendo, entende-se que a logística reversa tem por finalidade prolongar a vida útil do material, dando o tratamento adequado ao produto na tentativa de colocá-lo novamente em condições de uso.

A figura 2 mostra o conjunto de atividades características do processo logístico reverso:



Fonte: Lacerda (2002, p.03)

A logística reversa pode ser implantada como medida preventiva e resultar em diferenciação de nível de serviço através do pós-venda, a fim de oferecer o suporte adequado ao cliente, principalmente mediante a necessidade de troca, descarte ou reparo de produto. Para Barbieri e Dias (2002), a logística reversa auxilia no desempenho das empresas, já que proporciona o aproveitamento do que foi produzido, assim como o que seria descartado. Deste modo tem-se a maior contribuição da logística para o mundo empresarial, que é dada através da redução de custo.

3. ANÁLISE DOS DADOS

Além de auxiliar na redução de custos, a logística reversa é a ferramenta que permite o suporte pós-venda de acordo com as expectativas dos clientes. É de conhecimento das empresas que os consumidores são atraídos por benefícios oferecidos além da venda, que garantam os direitos que os cabem.

Diante dessa premissa, a pesquisa estudou as práticas de logística reversa de grandes volumes em uma megastore de móveis e decorações, com o intuito de conhecer e verificar o funcionamento desta área, através de análise dos processos utilizados pela empresa.

O centro de distribuição da empresa é localizado em Barueri (CDB - SP). Logo existe um prazo de quinze a vinte dias para a substituição do produto danificado, desde que este exista em estoque, do contrário a fábrica é acionada e o prazo passa para 60 dias, ambos contados a partir da solicitação de troca sinalizada pelo encarregado da filial Natal-RN.

Para o cumprimento da logística reversa, a empresa estabelece que o processo seja realizado a cada dois meses ou quando o estoque de produtos avariados equivale a um montante de R\$20.000,00. Essa regra é respeitada, já que o transporte utilizado pela empresa é terceirizado e o valor pago não depende da ocupação do carro. É importante ressaltar que a troca do produto para o cliente independe da realização da reversa, cumprindo sempre os períodos previstos para a substituição do produto.

A necessidade de realizar a logística reversa se dá a partir da identificação de fatores que caracterizam o dano do produto. Nesse caso, torna-se oportuno detalhar os casos considerados avariados, assim como demonstrar o fluxo reverso praticado pela empresa através da figura 3:

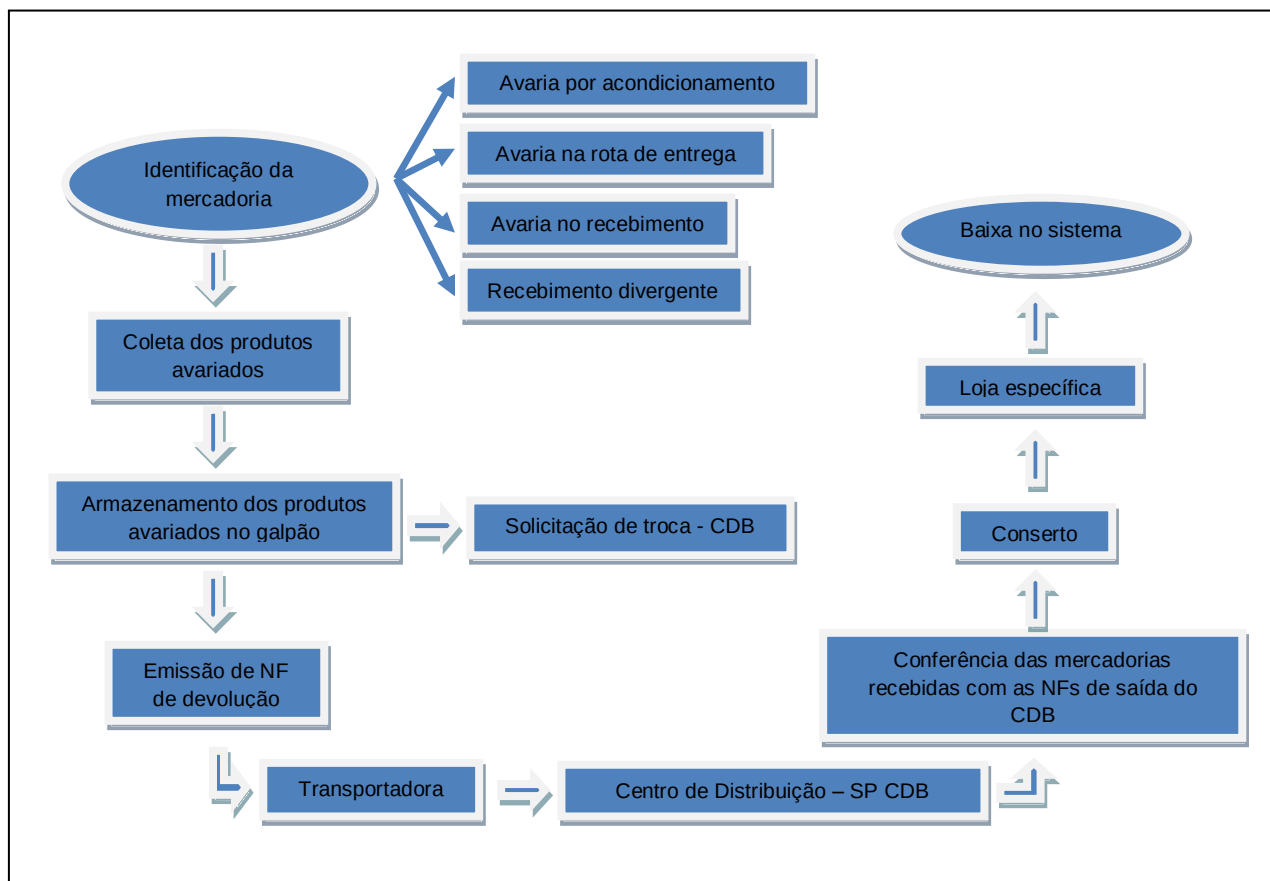


FIGURA 3: Fluxograma do Processo de Logística Reversa da Megastore

Fonte: Elaborado pelo autor.

As mercadorias consideradas avariadas são identificadas de quatro formas, sendo estas:

- Avaria ocasionada pela forma de acondicionamento dos produtos no interior da carreta;
- Avaria acidental, originada na rota de entrega ou provocada pelo funcionário da empresa durante a movimentação e montagem do produto;
- Avaria sinalizada pelo cliente após o recebimento do produto. E por fim;
- Recebimento do produto divergente ao que foi comprado.

Quando a identificação da avaria é percebida no descarregamento da carreta, a separação é imediata. Os itens danificados recebidos são colocados em pallets para serem armazenados temporariamente até formar o limite mínimo indicado pela empresa para a realização da atividade de retorno ao CDB. Os produtos avariados

são armazenados sem embalagem de proteção e empilhados de forma desorganizada em um espaço no galpão da filial.

Pode-se citar como a maior causa deste dano a amarração do produto, que é feita no centro de distribuição em Barueri.

A avaria resultante do transporte dos produtos também pode ser vista durante o processo de entrega aos clientes. A acomodação dos itens, assim como fatores contingenciais no percurso, movimentação realizada pelos funcionários na entrada e saída do material no interior do veículo, além da montagem são fatores que podem comprometer a integridade do produto. Esse tipo de ocorrência garante a troca do item ao cliente, uma vez que houve acidente gerado por parte da empresa.

No caso dos produtos entregues, o cliente tem o prazo de 72h, a partir da entrega, para informar ao SAC o recebimento da compra avariada. O contato com a central de atendimento gera um número de protocolo para acompanhamento do processo de troca, além do agendamento de uma visita para vistoria e coleta na residência. Essa inspeção é chamada de “visita laudo”. Esse tipo de procedimento é realizado quando o cliente sinaliza estrago ou divergência de característica do produto comprado. Porém, havendo a identificação de avaria originada por parte do cliente e não da empresa, a troca não é permitida, sendo portanto, de inteira responsabilidade do cliente a resolução da questão.

A coleta dos produtos avariados é realizada durante as rotas de entrega, tornando o processo mais fácil e barato. Ao termino do recolhimento é realizada a separação dos itens sem o devido cuidado e controle, assim como o armazenamento destes, conforme citado anteriormente, e envio das informações ao CD matriz via e-mail. Desta forma o encarregado de logística da filial solicita a troca dos produtos e aguarda a autorização do gerente de logística para a realização da reversa.

Com o recebimento do comunicado de troca no CDB, é providenciado o novo produto no estoque e separação para envio. Caso não haja disponibilidade do material em estoque, é feito o pedido de fabricação do novo produto para substituir o item avariado. O artigo substituto é enviado com a próxima carga que sairá para a filial e posteriormente entregue ao cliente, teoricamente dentro do prazo prometido.

Em posse da autorização, a transportadora é contatada para que disponibilize o transporte, assim como o operacional necessário para a realização da operação. Como o fluxo de recebimento de carga é semanal, geralmente a transportadora utiliza a carreta que chegará com as novas entregas para o retorno dos itens.

Paralelo a esse processo, o encarregado e sua equipe preparam as notas fiscais de devolução em conjunto com os produtos que serão devolvidos. Sabendo da necessidade de realização da reversa, não há uma prévia separação e organização do material que irá retornar ao CDB. Os produtos envolvidos são procurados no galpão somente no momento da realização do processo. Depois de encontrados, são conferidos com a NF de devolução e etiquetados de forma amadora, com etiqueta preenchida manualmente.

Para o envio da reversa, as peças são embaladas com plástico bolha e strach. Em seguida cada objeto é etiquetado para facilitar a identificação no centro de distribuição. Enquanto isso, a transportadora cadastra a NF da carga, o motorista e o carro na seguradora, para garantir o transporte com segurança. Após esse processo, é agendada a data para saída da reversa.

Com o retorno da carreta ao CDB, a carga avariada é conferida com a NF de saída. Em seguida os produtos são destinados à fábrica para análise e, se possível, reposição de peças. Posteriormente os produtos remanufaturados são encaminhados para uma loja específica criada pela empresa, onde são vendidos a preços diferenciados devido a não apresentarem 100% de perfeição. Por outro lado, os produtos considerados como perda total não são mensurados pela empresa. Ao final dessa etapa é dada a baixa no sistema.

4. CONCLUSÃO E SUGESTÕES

O processo de logística reversa da megastore não apresenta o devido gerenciamento e, conseqüentemente, o devido funcionamento. Não existe o controle correto e seguro dos materiais, assim como o armazenamento destes, podendo correr o risco de ocasionar novas avarias.

Durante a pesquisa foi observada a falta de compromisso da equipe de logística da filial em cumprir o papel da área de logística, principalmente com a reversa. A carência de cuidado com o armazenamento dos produtos, bem como no

controle e organização do estoque contradiz a literatura e ocasionam desconforto por parte dos clientes da megastore.

Diante da realidade encontrada na filial, a sugestão que se propõe a princípio é a sensibilização dos colaboradores no que diz respeito às práticas exercidas pelo grupo. As funções devem ser desempenhadas com responsabilidade e encaradas como uma atividade parte do negócio, que pode resultar em ganhos ou perdas para a empresa.

Em um segundo momento, sugere-se o uso de planilha eletrônica para auxiliar no controle de entradas e saídas dos materiais, assim como facilitar o gerenciamento dos dados através do sistema utilizado pela empresa. Outro ponto importante é a organização do layout do galpão para armazenagem, localização e identificação dos produtos, de modo a facilitar a movimentação dos itens, como também monitorá-los.

Quanto às avarias, é importante que o CDB corrija a forma de acondicionamento e embalagem dos produtos para o embarque, de modo que diminua o índice de perda e proteja a integridade do produto.

Acredita-se que com essas medidas haverá a minimização das ocorrências registradas pelos clientes, bem como o apropriado funcionamento da área de logística reversa.

REFERÊNCIAS

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BALLOU, R.H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, P. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade. A cadeia de suprimentos como caminho da lucratividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACERDA, L. **Logística reversa** – uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. São Paulo: Revista tecnológica, 2002.

BARBIERI, J. C.; DIAS, M. **Logística reversa como instrumento de programas de produção e consumo sustentáveis**. Tecnológica. São Paulo, 2002.