
O PAPEL DOS GANHOS ECONÔMICOS E DE IMAGEM CORPORATIVA NA ESTRUTURAÇÃO DOS CANAIS REVERSOS.

Paulo Roberto Leite

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Eliane P. Zamith de Brito

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Flavio Macau

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Ângela Povia

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Sumário 1. Introdução; 2. Referencial Teórico; 3. Estrutura da cadeia reversa; 4. Procedimentos Metodológicos; 5. Resultados e discussão; 6. O Estudo do Caso DINAP – Distribuidora Nacional de Publicações; 7. Estudo de Caso da empresa Motorola; 8. Estudo do caso da empresa Souza Cruz; 9. Resumo das principais características das cadeias reversas estudadas; 10. Considerações finais;

RESUMO

Com sistemas de produção cada vez mais eficientes, qualidade de produto e processos tendendo a zero defeitos e margens de lucro estreitas em ambientes de alta competitividade, todas as ações estratégicas e operacionais empresariais precisam ser direcionadas para a manutenção de clientes, obtenção da máxima eficiência em todas as operações e na preservação de sua imagem corporativa. Neste contexto, o gerenciamento dos produtos que retornam do mercado por diferentes motivos, através da logística reversa, adquire importância das ações empresariais. O presente estudo tem como objetivo relacionar a estruturação do canal reverso destes produtos à recuperação de valor econômico e a sua contribuição para a imagem corporativa empresarial. Três casos foram objeto de estudo desta pesquisa, em setores econômicos distintos - ramo editorial, eletroeletrônico e cigarreiro, usando-se técnica de estudo de caso através de entrevistas em profundidade nos diversos elos da cadeia de suprimento reversa. Os resultados mostram que, nos casos estudados, a estruturação dos canais reversos varia fortemente entre setores, principalmente em função dos interesses econômicos envolvidos com o gerenciamento do fluxo reverso. Por outro lado, a pesquisa não conseguiu identificar uma relação entre a imagem corporativa e a estruturação do canal reverso.

Palavras-chaves: Logística reversa Gerenciamento da cadeia de suprimentos. Logística empresarial.

ABSTRAT

With production systems more and more efficient, product quality and processes tending to zero defects, narrow markup in high competitiveness environment, all strategic and operational enterprises actions must to be addressed in order to have fidelity of theirs customers, to obtain operational efficiency and to preserve its corporate image. In this context, the administration of the used or not used products which returned for different reasons through the reverse logistics, acquires entrepreneurs' importance. The main objective of this study is to relate the reverse channel organization with the economic value recovery and its contribution for the business corporate image. Three cases were object of study in this research, in the editorial, electronic and tobacco branches, using case study technique, working with several partner in the reverse supply chain. In the studied cases, the results shows an important variation in the reverse channels organization among them, mainly in function of the economical interest involved in the reverse flow administration. On the other hand, the research didn't show any relationship between the corporate image and the reverse channel organization.

Key words: Reverse logistics. Logistics. Supply Chain Management.

Divulgação anterior: ENANPAD 2005

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo ideal, não existiria a logística reversa de produtos não consumidos. Todos os produtos colocados no mercado seriam vendidos, as empresas não teriam de lidar com produtos devolvidos por motivos variados e nem com as dificuldades inerentes a este retorno. Durante muito tempo, pouca atenção foi dada ao retorno de produtos não consumidos e devolvidos, pois suas quantidades não ofereciam maiores dificuldades para as empresas, em geral, e elas conseguiam absorver desperdícios em função de maiores margens de lucro.

Na atualidade, à medida que as exigências de mercados altamente competitivos requerem das empresas produtos com alta variedade de modelos, com inovações freqüentes, maior nível de serviço agregado e tempo de resposta mínimo, os graus de liberdade das empresas ficam reduzidos. As empresas têm de procurar atingir a eficiência máxima e eliminar desperdícios para que tenham condições de arcar com os maiores custos associados às pesquisas e ao desenvolvimento, serviço ao cliente, entre outros.

Esse dinamismo empresarial, associado à globalização da economia nas últimas décadas, tende a reduzir o ciclo de vida comercial dos produtos tornando-os progressivamente descartáveis e aumentando, de forma apreciável, as quantidades de produtos não consumidos que retornam ao longo da cadeia de suprimentos. Para enfrentar esse desafio, as empresas buscam, entre outras medidas, melhorar o gerenciamento do fluxo reverso de bens de forma a reduzir, ao máximo, as perdas econômicas decorrentes dos processos de retorno dos bens e, ao mesmo tempo, construir e preservar sua imagem corporativa. Qualidade, pontualidade, entrega e recolhimento ajudam a compor a percepção que o público tem da imagem da empresa (LEITE, 2003).

É neste contexto que a logística reversa ganha espaço tanto nas discussões acadêmicas como no meio empresarial. Leite (2003) define a logística reversa como a área da logística empresarial que tem a preocupação com os aspectos logísticos do retorno ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo das embalagens, dos bens de pós-venda e pós-consumo, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico; ecológico; legal; logístico; de imagem corporativa; entre outros.

Estudos anteriores mostram que muitas empresas desconhecem as possibilidades de ganho de vantagem competitiva tangível e intangível por meio do gerenciamento do fluxo reverso. Embora a literatura e pesquisas anteriores apontem diversos objetivos estratégicos nos programas de implementação de logística reversa, este trabalho, como parte de uma pesquisa de maior envergadura, teve como principal objetivo analisar especificamente a relação entre a estruturação dos canais reversos de produtos não consumidos retornados e a captura de valor econômico e de imagem corporativa nas empresas.

Com a revisão bibliográfica realizada nesta área ainda pouco explorada, e em áreas correlatas, foram desenvolvidos os principais instrumentos de operacionalização da pesquisa. Estes instrumentos permitiram a consecução dos diversos objetivos específicos da pesquisa: conhecer os processos realizados nos canais reversos nas empresas selecionadas; avaliar os recursos colocados à disposição da logística reversa; avaliar a importância destes canais para as empresas examinadas; conhecer os ganhos em imagem corporativa; sistema de informações na gerência do fluxo reverso; condições de armazenagem utilizadas; transportes utilizados e o relacionamento empresarial do canal reverso.

Este artigo abordará inicialmente a conceituação teórica usada para a construção das escalas e outros instrumentos da pesquisa de campo. Na seqüência apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, os resultados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A logística reversa visa a gerenciar o processo reverso à logística direta, tratando do fluxo dos produtos de seu ponto de consumo até o seu ponto de origem, reaproveitamento ou descarte final. Isso significa tratar e gerenciar produtos que já foram utilizados ou que tiveram pouco ou nenhum uso, reincorporando-os ao ciclo dos negócios por meio de processos de reciclagem, remanufatura, envio para mercados secundários, entre outras possibilidades (KOPICKI et al, 1993).

Para Rogers e Tibben-Lembke (1998), a logística reversa é o processo de planejar, implementar e controlar o ativo, o custo efetivo do fluxo de matérias-primas, o processo de inventário, produtos acabados e informações relativas do ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recapturar valor ou destinar a disposição apropriada. Stock (1998) apresenta coloca que a logística reversa trata do retorno de produtos, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos e reforma, reparação e remanufatura de bens retornados.

É importante lembrar que há basicamente duas formas pelas quais um produto retorna ao ciclo produtivo. A primeira refere-se ao produto logístico de pós-consumo que se caracteriza por completar seu ciclo de vida útil, determinado pelo tempo decorrido desde sua produção até o momento em que o primeiro possuidor se desembaraça dele. A segunda forma é a logística reversa de pós-venda, caracteriza-se pela devolução de produtos com pouco ou nenhum uso, que são devolvidos entre os elos da cadeia de distribuição direta ou pelo consumidor final (FULLER; ALLEN, 1995; LEITE, 2003). Esta última forma de retorno foi a explorada neste estudo.

A necessidade de lidar com produtos devolvidos ou não vendidos torna-se ainda mais importante quando se atua num mercado competitivo e que opera com margens estreitas de rentabilidade. Tradicionalmente, a logística reversa sempre foi vista como um elemento de corrosão de rentabilidade, sendo, por esta razão, bastante negligenciada. No entanto, o tratamento dos canais reversos pode proporcionar menores perdas por meio da recuperação de parte do valor empregado no processo produtivo. Também, por meio do tratamento dado às "sobras", pode-se contribuir tanto para o bem-estar social com as doações, como para a preservação do meio-ambiente com o aproveitamento de materiais, o que pode trazer como consequência ganhos de imagem corporativa (LANGMAN, 2001; DAUGHERTY, 2001, p.108; ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 2001). O apropriado gerenciamento dos canais reversos também pode servir como uma excelente fonte de informações sobre as expectativas e hábitos dos clientes, contribuindo para que a empresa proporcione serviços diferenciados e visíveis aos olhos dos clientes.

Embora não possa cobrir os custos decorrentes de produtos não vendidos, o gerenciamento do processo de logística reversa pode ter resultados significativos. A importância econômica da logística reversa deve-se à oportunidade de recuperação de parte do valor empregado no processo de produção, proporcionando economias de custo. Em termos econômicos, a logística reversa tem importância menor se comparada com os canais diretos, no entanto, a recuperação de ativos, conforme apontam Rogers e Tibben-Lembke (1998), representam importante atividade para muitas empresas que recapturam valor dos materiais retornados, não vendidos, obsoletos, excedentes, desperdiçados e danificados. Ganhos de 40 a 60% no custo são reportados por empresas que utilizam remanufatura de componentes utilizando somente 20% do esforço de fabricação de um produto novo (COHEN, 1988; HEEB, 1989; TOENSMEIER, 1992 apud DOWLATSHAHI, 2000).

A cadeia reversa inicia-se na coleta dos produtos junto aos clientes em diferentes elos da cadeia de suprimento, seguindo-se a fase de inspeção ou testes realizada no local da coleta ou no centro de consolidação de recebimentos. Daí, decide-se o destino do produto retornado, que apresenta diversas possibilidades de recaptura de valor. O retorno de produtos de pós-venda é geralmente heterogêneo em sua natureza, qualidade, forma e embalagem, com relações peso x volume e preço x peso baixas. Além disso, as fontes de coleta costumam estar dispersas e capilares, com a necessidade de consolidação para adensamento de carga. Todas estas condições levam a um gerenciamento especializado e pouco automatizado (TIBBEN-LEMBKE, 2002).

Pesquisa realizada no setor de vendas por catálogos revelou uma média de custo de 9,49% do custo logístico total, sendo devolvidos 32% por insatisfação com o produto, 26% por defeitos, 10% por envio incorreto, 8% precisavam de reparos e 7% estavam quebrados, entre outros problemas (DAUGHERTY, 2001, p.107).

No mesmo sentido, Leite (2003) aponta que a logística reversa de pós-venda ocupa-se da operacionalização do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, sem uso ou com pouco uso, que, por motivos diversos, retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta. Seu objetivo estratégico é o de recuperar valor a um produto logístico que é devolvido por razões comerciais ou legais (legislação ambiental), erros nos processamentos dos pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos ou falhas de funcionamento no produto, avarias no transporte, perda de prazo de validade.

Além da possibilidade de minimizar parte das perdas econômicas, um outro aspecto da logística reversa está relacionado aos ganhos de imagem perante a sociedade que uma empresa pode agregar por meio do tratamento de seus canais reversos. Estes ganhos de imagem podem estar relacionados a questões sociais, ecológicas, legais entre outras (DAUGHERTY, 2001).

A imagem corporativa de que se trata aqui é definida como o conjunto de sentimentos, idéias e atitudes que os consumidores têm sobre uma marca. Ela é a soma das impressões que o consumidor recebe de diferentes fontes, que se juntam numa espécie de personalidade da marca, que é similar ao público como um todo, apesar de diferente para grupos específicos, que possuem diferentes atitudes frente à marca (DOHNI; ZINKHAN, 1990). Os autores apontam que a imagem corporativa é o conjunto de significados ou associações que diferenciam um produto de uma empresa daquele de seus competidores, imagem representada por uma síntese entre atributos do produto, valores pessoais e consequências para o consumidor. Dobni e Zinkhan (1990) apresentam as visões de diversos autores, sintetizadas no Quadro 1

Autor(es)	Ano	Definição de Imagem
Gardner e Levy	1955	Conjunto de sentimentos, idéias e atitudes que os consumidores têm sobre uma marca.
Herzog	1963	Soma das impressões que o consumidor recebe de diferentes fontes, que se juntam numa espécie de personalidade da marca que é similar ao público como um todo, apesar de diferente para grupos específicos, que possuem diferentes atitudes frente à marca.
Reynolds	1965	Constructo mental desenvolvido pelo consumidor com base em poucas impressões, selecionadas dentre a grande quantidade de impressões disponíveis.
Levy e Glick	1973	Interpretação, conjunto de inferências e reações com relação a um símbolo. Não é o objeto em si, porém refere-se a ele.
Levy	1978	Mistura de realidade física e de crenças, atitudes e sentimentos atrelados ao produto.
Bullmore	1984	Criação da psique do indivíduo que não pertence a um produto, mas sim à mente do sujeito, que contém e cria a imagem num processo de mediação envolvendo as experiências do consumidor.
Reynolds e Gutman	1984	Conjunto de significados ou associações que diferenciam um produto de uma empresa de seus competidores, representada por uma síntese entre atributos do produto, valores pessoais e conseqüências para o consumidor.

Quadro 1: Definições para Imagem.

Fonte: adaptado de Dobni e Zinkhan (1990).

As definições acima declaram o caráter subjetivo que cerca a criação da imagem corporativa na percepção do consumidor. Tais percepções formam-se a partir do relacionamento desenvolvido entre empresa e consumidor em todas as fases de negociação, bem como seu relacionamento com a sociedade, o meio-ambiente e o respeito às leis de um país. Empresas como Hanna Andersson, Kenneth Cole Shoe e Nike encorajam seus clientes a retornar em os produtos antigos em troca de descontos na aquisição de novos produtos. Os produtos retornados após o uso são então doados para a caridade. Em cada uma dessas empresas, a logística reversa é estrategicamente utilizada para o bem da comunidade, contribuindo para a imagem da empresa perante a sociedade.

Schultz et al (2002) colocam que, com produtos cada vez mais semelhantes, os profissionais de marketing vêm a preocupação com a imagem como um modo de estabelecer uma posição única para o produto. Para os autores, a constituição de uma forte marca corporativa permite a empresa se expressar por ações que não estão diretamente atreladas a seus produtos, mas que reforçam o seu significado ao permitir associações positivas a eles. Para Hatch e Schultz (2001), a marca corporativa é algo característico da empresa, atrelado a sua diferenciação em termos da visão, imagem e cultura. Schultz et al (2002) lembram que a imagem corporativa e a marca empresarial devem invocar associações que identifiquem características da empresa, que poderão ser transmitidos para seus produtos como atributos positivos e que agregam valor a eles.

A propaganda contribui muito, mas não exclusivamente, já que outros fatores se juntam para a construção da percepção dos públicos. Esses fatores devem apresentar uma coerência entre si pois, como propõe Haedrich (1993), diversas áreas da empresa contribuem para formação da imagem, com diferentes níveis de significância e ênfase. É preciso que a organização pense e aja de modo holístico e integrado, levando em consideração não apenas circunstâncias específicas, como também as interações entre os elementos individuais do seu sistema corporativo e as interfaces internas e externas que possui. A presente pesquisa explora como uma dessas outras áreas, a logística reversa, pode influenciar na imagem corporativa.

3. ESTRUTURA DA CADEIA REVERSA.

A logística empresarial ensina que o nível de organização do fluxo logístico interno e externo nas empresas está relacionado aos procedimentos e recursos colocados à disposição das operações de transportes externos e internos, de estocagem e armazenagem de seus produtos, do controle dos estoques internos e externos, dos sistemas de informações em toda cadeia de suprimentos, dos recursos humanos alocados, entre outros aspectos (BOWERSOX; CLOSS 2001; BALLOU, 2001, CHRISTOPHER, 1999).

Os principais autores da literatura especializada em logística reversa destacam, da mesma forma, as condições que evidenciam o nível de organização das cadeias reversas desde a entrada dos produtos na cadeia reversa até o seu destino final. O grau de estruturação de um canal reverso seria então definido em função da existência de práticas organizacionais envolvendo os procedimentos nas diversas fases de retorno dos produtos, o relacionamento e informações entre as empresas na cadeia reversa, o nível de recursos colocados por essas empresas à disposição das operações de retorno dos produtos (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998; STOCK, 1998; KOPICKI et al, 1993; LEITE, 2003; DE BRITO, 2004).

Essas condições constatadas na literatura foram reunidas em uma matriz de estruturação de canal reverso, concebida para ser testada e utilizada nesta pesquisa como um construto de medida do nível de organização do canal reverso de empresas em diferentes setores empresariais e para diversos produtos de retorno (ver Quadro 2). Este construto, após os testes nesta pesquisa, poderá ser usado como base para a construção de uma escala para medição da estruturação do canal reverso a ser aplicado em pesquisas futuras com amostras probabilísticas em diversos setores econômicos. Cada aspecto apontado no quadro foi examinado considerando-se sua existência e sua intensidade numa escala de três níveis, de forma a tornar a medida mais objetiva.

Quadro 2 – Aspectos observáveis na estruturação de um canal reverso

Fonte: os autores

<p>PROCEDIMENTOS GERAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedimentos de retorno definidos ▪ Controle do recebimento de retornos ▪ Classificação e quantificação do retorno ▪ Codificação dos retornos por controles ▪ Procedimentos de consolidação do retorno ▪ Procedimentos de seleção e destino definidos 	<p>ARMAZENAGEM E RECURSOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas específicas destinadas ao retorno ▪ Áreas específicas destinadas à remanufatura ▪ Controle dos custos de armazenagem do retorno ▪ Pessoal dedicado ao retorno ▪ Equipamentos dedicados ao retorno ▪ Sistemas de informação dedicados ao retorno
<p>TRANSPORTE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios e veículos definidos ▪ Frequência e trajeto de coleta definidos ▪ Acondicionamento definido do retorno ▪ Prioridade do retorno ▪ Controle de custos de transportes do retorno 	<p>REVALORIZAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motiva o tratamento do retorno ▪ Proporciona ganho de imagem ▪ Proporciona recuperação de valor ▪ Custo e receita conhecidos ▪ Há mercados secundários definidos
<p>CONTRATOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Há contratos de retorno junto à cadeia ▪ Há terceiros contratados para revalorização ▪ Há um fluxo de pagamentos e ressarcimentos 	<p>FLUXO DE INFORMAÇÕES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Há um sistema de informações para o retorno ▪ Operações são informatizadas ▪ Informações alimentam outras áreas

Quadro 2 – Aspectos observáveis na estruturação de um canal reverso

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho teve como objetivo principal identificar se a estruturação dos canais reversos das empresas participantes do estudo estava relacionada a motivações econômicas e de ganhos de imagem. Assim, a pesquisa realizada entre maio e dezembro de 2004 buscou identificar os elementos que incentivavam a estruturação dos canais reversos em seus aspectos econômicos e de construção de imagem.

Para atingir esses objetivos utilizou-se a estratégia de estudo de casos múltiplos tendo como unidades de análise canais reversos cujos líderes do canal eram as empresas produtoras selecionadas. Este tipo de pesquisa é qualitativa descritiva, pois procura compreender os fenômenos analisados no ambiente em que se desenrolam os processos, utilizando-se de uma visão holística dos mesmos, tendo no pesquisador o instrumento fundamental de análise dos dados coletados utilizando-se do método indutivo em sua análise (GODOY, 1995, p. 62; MARTINS; LINTZ, 2000, p.36; YIN, 2003). Esta técnica de pesquisa conduz a generalização analítica, e não estatística, no sentido de que os achados da pesquisa serão relacionados a teorias, comprovando ou estabelecendo similitudes, tendo validade científica conforme explica Yin (2003).

Os canais foram escolhidos por tipicidade e acessibilidade nos setores editorial, eletroeletrônico e de cigareira, atuando no Brasil. Os canais selecionados como unidades de estudo foram submetidos aos critérios de acessibilidade aos dados, à equivalência de porte econômico e ao setor empresarial, permitindo variada visão do problema a ser estudado. As empresas participantes do estudo foram: a Dinap (Distribuição Nacional de Publicações), que é o braço da Editora Abril; Motorola, que é fabricante de telefones celulares e a Souza Cruz, líder no mercado de cigarros nacional.

Como resultado da revisão da teoria, elaborou-se: um instrumento de avaliação objetiva da estruturação dos canais reversos e dos processos envolvidos nas empresas examinadas; questionários para entrevista ao consumidor; roteiros de entrevista com os gerentes da empresa fabricante e distribuidores; roteiro de observação de site e outros dados secundários sobre as empresas e seus canais de distribuição e os protocolos de pesquisa. Diversas fontes de evidências foram coletadas e se estabeleceu a triangulação delas no processo, tentando-se garantir a validade aos construtos da pesquisa, de acordo com Yin (2001).

A coleta de dados primários foi realizada junto aos executivos responsáveis pela logística e marketing das empresas selecionadas em várias ocasiões. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram construídos especialmente para esta pesquisa, constituindo-se de dois questionários semi-estruturados para as entrevistas com diversos executivos da área de logística e marketing das respectivas empresas e de um instrumento de medida objetiva do nível de estruturação dos canais reversos. Este último permitiu a avaliação objetiva da estruturação do canal reverso. As entrevistas foram gravadas integralmente com permissão dos entrevistados com duração aproximada de duas horas cada uma, sendo posteriormente transcritas, de forma a facilitar a aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2001). Além das entrevistas, houve observação direta das práticas e procedimentos relacionados à logística reversa. Os dados secundários também foram obtidos por meio da Internet e por documentos fornecidos pelas empresas.

As técnicas de análise adotadas seguem a proposta de Yin (2003), que coloca a necessidade de serem examinadas, categorizadas, classificadas e recombinadas as evidências da pesquisa tendo em vista as propostas iniciais do estudo. Seguiu-se a estratégia de análise proposta pelo autor como a construção da explanação do estudo de caso, o seu exame analítico através de construtos elaborados para a constatação das evidências e a elaboração dos mapas de processo que auxiliam o entendimento dessas evidências.

A medida do nível de estruturação dos canais reversos foi operacionalizada pela matriz do construto referido no Quadro 2, que foi submetida a cada caso estudado e onde foram observadas e justificadas a existência (e sua intensidade) dos diversos quesitos relacionados. Essas constatações foram possíveis pelas evidências observadas durante as entrevistas, no exame da documentação oferecida pelos entrevistados e nas observações de campo realizadas pela equipe de pesquisa em cada caso examinado pela presente pesquisa. A avaliação objetiva do nível de estruturação foi realizada com a aplicação de uma escala de intensidade em três níveis, para cada um dos aspectos relacionados no modelo da matriz de estruturação: nível 1 – nenhuma evidência de existência ou prática do quesito da matriz, nível 2- fracas evidências observadas de existência ou práticas empresariais e o nível 3 – claras evidências da existência e de prática do quesito da matriz.

No caso da imagem, a literatura não apresenta subsídios suficientes para elaboração direta de uma escala quantitativa, por isso realizou-se um primeiro estudo qualitativo, e os resultados foram analisados usando também a técnica de análise de conteúdo. Esse processo teve como base

as idéias de Stern et al (2002), eles propõem que análises de conteúdo podem ajudar a determinar o processo de formação e interpretação da imagem na mente dos consumidores. Essa perspectiva já podia ser observada em Kunkel e Berry (1968), que propunham o uso de instrumentos não estruturados, seguido da codificação e análise de conteúdo das respostas. Para Moffit (1994), é possível fazer a imagem emergir a partir de entrevistas realizadas junto à amostra. O autor coloca que, apesar de as respostas serem diversas numa entrevista, formando imagens conflitantes, alguns significados consistentes e similares emergem, permitindo ao pesquisador identificar experiências similares aos informantes e articular interseções das mensagens, experiências pessoais e fatores culturais que envolvem a firma. Para Chernatony (2002), a entrevista permite ao pesquisador verificar se os valores levantados para imagem corporativa correspondem à percepção dos públicos estudados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa e sua discussão de cada caso estudado na pesquisa obedecendo a uma seqüência: contextualização e atividades da empresa estudada, mapeamento da cadeia de distribuição reversa, avaliação do nível de estruturação da empresa, evidências e achados da pesquisa.

6. O ESTUDO DO CASO DINAP – DISTRIBUIDORA NACIONAL DE PUBLICAÇÕES.

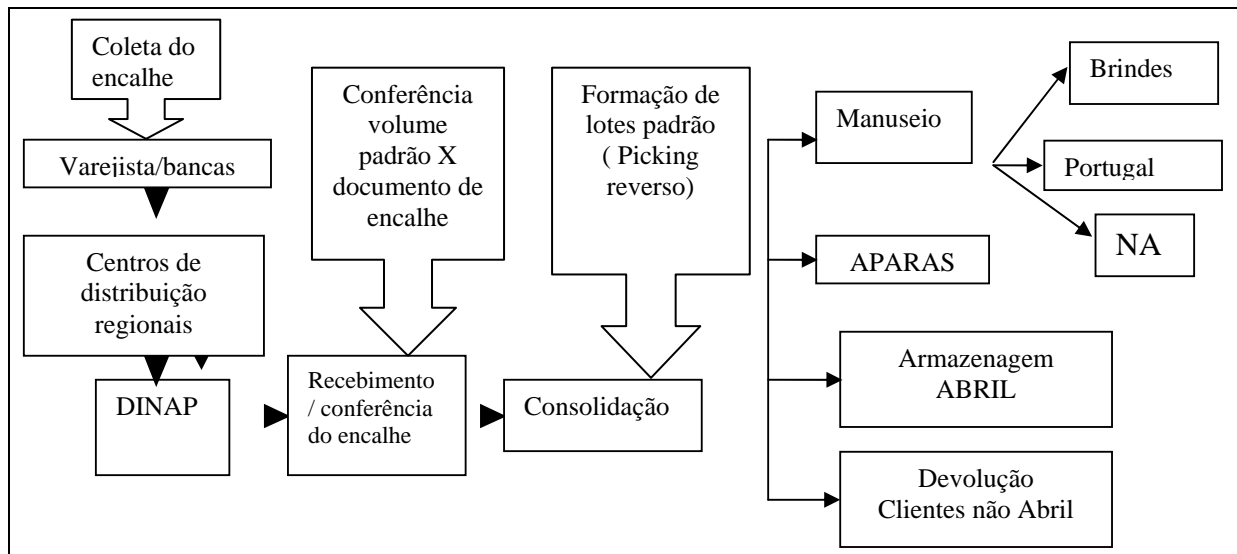
Empresa especializada em serviços logísticos de distribuição de publicações no território brasileiro e em alguns países de língua portuguesa. Pertence ao grupo da Editora Abril e presta serviços de distribuição de publicações para outras editoras como Globo, Símbolo, entre outras. Localizada na cidade de Osasco, no estado de São Paulo, constitui-se em uma das maiores distribuidoras de revistas e magazines em geral. O setor editorial de revistas é apontado pela literatura consultada como um dos mais expressivos em termos de retorno de produtos devido à alta pericibilidade das revistas em geral. O caso estudado restringiu-se à distribuição reversa de revistas em bancas de jornal de rua e em quiosques de lojas de departamento.

O processo logístico de distribuição de publicações no território nacional inicia-se com o recebimento das publicações das editoras clientes. Estas são separadas e organizadas em lotes, em quantidades previamente definidas pela área de logística, em função das vendas nas regiões atendidas. O modal de transporte predominante é o rodoviário e em alguns casos, são utilizados os modais aéreo e fluvial. Aproximadamente, 144 Centros de Distribuição Regional (CDRs) no país se encarregam de repassar as publicações para os pontos de venda no varejo, as bancas e revistarias. O sistema de venda é por contrato de consignação com os centros de distribuição, que, por sua vez, repassa o mesmo sistema para as bancas e revistarias em cada região.

Com os elementos obtidos nas entrevistas e nos documentos secundários, foi possível a montagem do fluxo reverso destas revistas, ele está apresentado na Figura 1.

A distribuição reversa das publicações inicia-se ao expirar o prazo de exposição e venda do produto nas bancas, sendo emitido pela área de distribuição um documento denominado “chamada de encalhe” (solicitação de retorno), que avisa ao varejista sobre o término do prazo para a venda da publicação. O varejista devolve ao CDR toda a publicação não vendida sendo realizado o acerto financeiro das publicações vendidas e comissões respectivas. O CDR, por sua vez, encarrega-se de devolver à DINAP toda a publicação recebida de seus varejistas e de fazer o acerto financeiro das publicações vendidas. As revistas não vendidas passam ser denominadas “encalhe”. O retorno físico do encalhe após as consolidações nos 144 CDRs é encaminhado à DINAP, sendo conferido e feita a consolidação final de retorno em lotes padrão, o que facilita o controle e o manuseio posterior das publicações devolvidas. Na fase de seleção de destino, as publicações podem ser devolvidas à editora cliente, ser destinado à armazenagem na própria empresa, com possível utilização em mercados secundários ou destinada à reciclagem transformando-se em aparas de papel.

Figura 1 – Mapeamento do fluxo reverso de publicações na empresa DINAP



Cerca de 50% das publicações retornam sob a forma de encalhe, o que representa 5 milhões de publicações devolvidas mensalmente. Esse grande volume parece justificar a preocupação com a estruturação do canal reverso como forma de recuperar parte do valor investido na confecção das publicações. Uma das alternativas utilizadas para a recuperação de valor é a reciclagem do encalhe (transformação de uma parte do retorno em aparas de papel) terceirizado e realizado dentro da empresa evitando custos adicionais. Cerca de 30% do encalhe é destinado à reciclagem, o que representa, aproximadamente, 20 mil quilos de papel triturados por dia. Para se ter uma idéia do que isto representa em termos financeiros, em julho de 2004 foram triturados 500 mil quilos de papel, ou seja, um faturamento de R\$100.000,00.

A revalorização econômica também pode acontecer por meio da venda de publicações encalhadas em mercados secundários, isto é, países que falam a língua portuguesa localizados na África e em Portugal. Nesses casos, as publicações passam por um processo de seleção e inclusões que separa as revistas com boa apresentação daquelas danificadas (amassadas e rasgadas) durante as etapas do processo logístico.

Publicações retornadas que exploram assuntos de interesse atemporal, como decoração de quarto de bebê, viagens e turismo, bordado e tricô etc, bem como revistas infantis, podem aguardar para reuso em futuro relançamento. Brinde (fitas de vídeo, livros, brinquedos, cds etc) que retornam são separados e armazenados para reutilização. Os produtos retornados podem servir para atividades de marketing, são utilizados como "degustação". considerado reuso pela literatura consultada, que consiste em oferecer ao cliente um exemplar de uma determinada revista para sua experimentação.

A empresa aloca de forma dedicada recursos de mão-de-obra de 68 pessoas ao tratamento de encalhe, além dos custos de movimentação interna com o uso de empilhadeiras e *palletes*, armazenamento e transporte rodoviário. Estimam-se custos anuais totais de 2 milhões de reais, isso significa perto de 0,3% do total de vendas, que coincide com valores obtidos em pesquisas anteriores no Brasil. A empresa considera vantajoso trazer de volta seu encalhe em vez de tentar outras alternativas como, por exemplo, incinerar tais publicações em seus locais de venda, certamente para garantir o destino dado aos produtos retornados.

Sendo assim, seja por meio da reciclagem, do envio para mercados secundários, do reaproveitamento de brindes e da armazenagem visando a um futuro relançamento, a estruturação do canal reverso na empresa Dinap permite a recuperação de parte do valor investido que, de outra forma, estaria perdido.

Mediante a aplicação do construto de estruturação dos canais reversos apresentados no Quadro 2 do referencial teórico, obtiveram-se os resultados do Quadro 3, no qual se observa que esta empresa apresenta um índice de 90% sobre o total possível em evidências de existência e práticas empresariais de logística reversa.

Recebimento e seleção dos produtos retornados	17 pontos (94%)
---	-----------------

Processos e recursos relativos à armazenagem dos produtos retornados	17 pontos (94%)
Processos e práticas relativas ao transporte	13 pontos (87%)
Processos e práticas relativas à revalorização dos produtos retornados	12 pontos (80%)
Aspectos relativos a contratos entre as empresas	7 pontos (77%)
Fluxo de informações	8 pontos (89%)
Soma total dos pontos	76 pontos (90%)

Quadro 3 – Resultados da matriz de estruturação aplicada ao caso DINAP

Resumindo-se os achados relativos à estruturação dos canais reversos pode-se dizer que existem procedimentos de retorno definidos, permitindo identificar as diversas fases e práticas empresariais. A empresa apresenta rígido controle sobre o recebimento dos produtos retornados, consolidação padronizada, quantificados e separados por título, lugares específicos destinados ao armazenamento do encalhe, sendo os custos de armazenagem rigidamente controlados. Apresenta ainda revalorização dos produtos retornados (encalhe), em termos econômicos e de imagem corporativa, que motivam o tratamento cuidadoso dado aos produtos retornados, apresentando destinos definidos e controlados pela empresa. O transporte do fluxo reverso é definido quanto a modais e a frequências de coleta, otimizados de forma a ganhar eficiência e reduzir custos. A empresa aloca ainda efetivo de pessoal, equipamentos de movimentação e sistemas de informação, especialmente dedicados ao tratamento dos produtos retornados.

Na perspectiva do consumidor, é a logística direta que garante o frescor da publicação, não interferindo nas ações no canal reverso, o que não permite aferição da imagem empresarial nesta perspectiva. Por outro lado, na perspectiva do distribuidor e do jornaleiro, a logística reversa é fundamental, pois o recolhimento é tão importante quanto a distribuição. Em primeiro lugar, o fluxo reverso estabelece os termos de remuneração e cobrança na cadeia, comprovando o que foi vendido e projetando os pagamentos devidos de jornaleiros e distribuidores. Como o produto tem venda consignada, todo ajuste de contas comercial é feito pela diferença entre o que foi entregue (logística direta) e o que foi devolvido sem consumo (logística reversa). Em segundo lugar, a logística reversa garante a permanência de produtos de qualidade na banca. O espaço é disputado e escasso, pois existem muitos títulos no ponto de venda. As revistas têm de ser repostas e recolhidas com agilidade, ficando expostas pelo tempo certo. Se um produto é recolhido, e o cliente procura por ele no dia seguinte, gera uma insatisfação. Se o produto não é recolhido, a informação nova não pode ser colocada na banca.

Além disso, a interdependência entre diferentes praças faz com que o retorno dos exemplares não consumidos tenha de ser feito de modo articulado e com qualidade, para que não haja desabastecimento ou oferta de produtos danificados ou em estado ruim de conservação. Se o retorno não é processado corretamente e na data combinada com o editor, a estratégia de colocação da mesma mercadoria em outros pontos de venda pode ser frustrada.

O tratamento do encalhe também pode servir como fonte para projetos que visem à educação e ao bem-estar social. Um desses projetos é o “Veja na escola”, que busca proporcionar acesso a informação por meio da distribuição de revistas “Veja” em escolas da rede pública de ensino. Essa iniciativa cumpre um duplo propósito que é o de proporcionar acesso à informação ao mesmo tempo em que busca formar futuros novos leitores pela estimulação do hábito da leitura, o que não deixa de ser uma atividade de marketing. De qualquer maneira, a doação dessas revistas também contribui para a formação de uma imagem corporativa positiva da empresa perante a sociedade, pois contribui para a educação e o acesso à informação.

O encalhe também contribui para realização dos serviços prestados ao cliente. Ao atender a clientes que solicitam revistas de edições passadas, o encalhe torna-se a principal fonte de material. Embora seja economicamente inviável, uma vez que o cliente paga o valor de capa por um atendimento que requer mão-de-obra específica, nova embalagem (caixa + isopor) além da perda dos ganhos de escala em virtude de seu caráter único, busca-se prestar um serviço que atenda às expectativas do cliente. Essa atividade busca estreitar as relações entre editora e cliente, objetivando sua fidelidade e é apontada como importante na prestação de serviços ao cliente, ao mesmo tempo em que contribui para a construção da imagem corporativa da empresa.

7. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA MOTOROLA

Esta empresa atua nos setores eletrônico e de telecomunicações, comercializando produtos como semicondutores, acesso à Internet e TV por banda larga, *cablemodems*, sistemas

automotivos, soluções de telemática e telefones celulares, sendo este último seu principal produto no Brasil. Localiza-se na cidade de Jaguariúna, interior do estado de São Paulo, empregando cerca de novecentas pessoas. A escolha em estudar a logística reversa da divisão de telefones celulares deve-se ao crescimento deste mercado no Brasil, cerca de 41% entre 2003 e 2004, além disso, pelo fato de ser um dos mais atuantes e concorridos. A literatura reporta níveis de retorno de 10 a 20% neste mercado classificado como de logística reversa de consertos e reparos.

A empresa Motorola registra um nível de retorno de aparelhos celulares de cerca de 0,5% em relação às vendas ou 20 a 25 mil unidades / mês. As principais razões que motivam esse retorno dos produtos são: a) problemas com a qualidade; b) não adaptação do consumidor ao produto e c) insatisfação do cliente com o produto.

O canal reverso de celulares na empresa busca tratar os aparelhos considerados inadequados pelo consumidor. A empresa estabelece uma garantia de 150 minutos de uso contínuo ou nove meses. A cadeia reversa no Brasil é constituída por uma série de serviços autorizados terceirizados, com diferentes níveis de competência técnica, com 243 pontos de coleta de aparelhos, 59 Serviços autorizados nível 2, 58 Serviços autorizados nível 3 e 11 Centros avançados de reparos com crescente competência tecnológica.

Com os elementos obtidos nas entrevistas e nos documentos secundários, foi possível a montagem do mapa do fluxo reverso apresentado na Figura 2

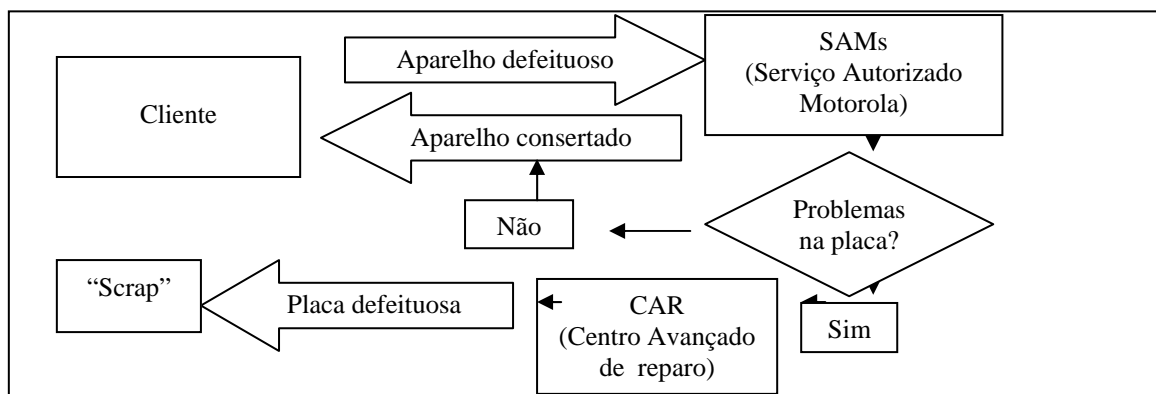


Figura 2 - Mapeamento dos processos de retorno do estudo de caso Motorola

O objetivo da empresa é que o SAM devolva o aparelho consertado em 48 horas, necessitando, para tanto, manter uma logística reversa ao longo de toda a cadeia de forma a manter estoques de componentes e garantir as substituições aos centros de atendimentos.

Conforme se observa na Figura 2, o cliente poderá entregar o aparelho em um dos pontos de coleta, à operadora ou ainda ao magazine fornecedor do mesmo. Diferentes regras são estabelecidas entre os centros de atendimento e em função do tipo de conserto e competência dos pontos coletadores. Por outro lado, aqueles aparelhos retornados pelo magazine ou varejista têm destinos preestabelecidos em função dos volumes envolvidos, sendo enviados diretamente para os Centros de Reparo Avançado (CAR).

O varejista solicita a coleta, e a empresa Motorola coleta e envia o lote ao CAR de destino, controlando, dessa forma, os níveis de reparos desses centros. Os aparelhos retornados são controlados individualmente por meio do registro de um número de série eletrônico de fabricação, sendo aberta um Ordem de Serviço (OS). A partir dessa ordem, as peças novas são enviadas pela Motorola, e as defeituosas devem ser devolvidas num prazo de 45 dias. A sobra de materiais e componentes substituídos ("scrap") são passivos de uma auditoria para se certificar se tudo que foi realmente trocado. Os componentes usados para substituir aqueles defeituosos são fornecidos e controlados via sistema computacional, especialmente concebido para este fim.

Mediante a aplicação do construto de estruturação dos canais reversos apresentado no Quadro 2 do referencial teórico, obtiveram-se os resultados do Quadro 4, no qual se observa que esta empresa apresenta um índice de 63 % sobre o total possível em evidências de existência e práticas empresariais de logística reversa.

Recebimento e seleção dos produtos retornados	15 pontos (83%)
Processos e recursos relativos à armazenagem dos produtos retornados	15 pontos (83%)
Processos e práticas relativas ao transporte	6 pontos (40%)
Processos e práticas relativas à revalorização dos produtos retornados	13 pontos (86%)
Aspectos relativos a contratos entre as empresas	7 pontos (77%)
Fluxo de informações	7 pontos (77%)
Soma total dos pontos	63 pontos (75%)

Quadro 4 – Resultados da matriz de estruturação aplicada ao caso MOTOROLA

Com base na matriz de estruturação do canal reverso, identificou-se que a empresa Motorola possui procedimentos de retorno padronizados e passíveis de mapeamento. As políticas de devolução são previamente definidas e contemplam, inclusive, a substituição de produtos considerados inadequados pelo cliente. Há áreas específicas para o tratamento do produto retornado bem como relatórios para seu controle. Os produtos recebidos no canal reverso são identificados por meio de número de ordem de serviço (OS), o que permite sua quantificação e acompanhamento dos procedimentos utilizados em cada casa. O tratamento do canal reverso é entendido, principalmente, como elemento a propiciar ganhos de imagem embora seja possível uma pequena recuperação em termos econômicos.

Com relação à recuperação de valor econômico, observa-se na Motorola uma estrutura hierárquica bem organizada para recapturar o valor dos produtos retornados, envolvendo, desde o reparo ou reaproveitamento dos componentes, até seu envio à reciclagem.

Nos casos de substituição de produtos com defeito, estes são recomprados pela Motorola e enviados aos CARs ou aos SAMs, onde são consertados e reembalados para posterior colocação à venda como produto novo. Esta operação tornou-se ainda mais importante à medida que foi verificado um significativo aumento na base instalada de celulares no Brasil quando as operações de recuperação, que eram de 5 mil unidades/mês, passaram a 18 mil em um período de pouco mais de seis meses no ano de 2004.

Uma vez que as operadoras e magazines só trabalham com produtos de primeira linha, uma outra forma de recuperação de valor é o envio de celulares que estão prestes a sair de linha para mercados secundários, como países da América Latina e companhias de seguros. Estes aparelhos são vendidos a preço de custo, como forma recuperar o investimento feito e de não onerar o inventário da Motorola.

Assim, a estruturação do canal reverso permite a recuperação de parte do investimento realizado, sendo que os CARs e SAMs são elementos estratégicos neste processo. Embora a estrutura montada para a recuperação dos aparelhos tenha custos fixos com instalações, mão-de-obra e equipamento, a Motorola mantém esta estrutura visando principalmente aos ganhos de imagem perante seu cliente.

Os ganhos de imagem pela prestação de serviços ao cliente devem-se, em primeira análise, à busca por uma diferenciação que permita vantagens sustentáveis na competição pelo mercado. Dada a crescente competitividade no setor de celulares no Brasil, a Motorola considera a pós-venda um diferencial na construção de sua imagem perante os clientes. Contando com uma rede exclusiva de atendimento como ferramenta estratégica, a empresa busca atender ao cliente com problemas ou insatisfeito de forma eficiente e imediata, aceitando devoluções mesmo quando estas são causadas por mau uso do aparelho. De acordo com o gerente entrevistado, o objetivo principal é fazer com que o cliente sinta-se amparado em suas necessidades e em contato direto com a Motorola. Por esta razão, o atendimento nos SAMs e CARs é feito por técnicos habilitados e treinados pela empresa. Quando o SAM não consegue prestar um bom serviço, e o cliente decide que não quer mais o produto, a primeira tentativa é a de substituir o aparelho defeituoso por outro novo, mesmo que isso implique a disponibilização de um aparelho de qualidade superior. O objetivo é manter o cliente satisfeito e evitar, ao máximo, que ele recorra a órgãos como o Procon, o que contribuiria negativamente para a imagem da empresa. Assim, o tratamento dos produtos pelos canais reversos é uma forma de prestar um serviço diferenciado ao cliente.

8. ESTUDO DO CASO DA EMPRESA SOUZA CRUZ

A Souza Cruz é uma empresa que atua em todo o ciclo de seu produto (tabaco), desde a produção agrícola de sua matéria prima, pelo seu processamento e finalizando com a fabricação e distribuição de cigarros. A Souza Cruz é hoje uma empresa líder no mercado nacional de cigarros, sendo também destaque na produção e exportação de fumo.

As mercadorias produzidas pela fábrica abastecem centrais de distribuição localizada em pontos estratégicos nos estados brasileiros, mantendo estoques suficientes para o abastecimento de uma semana ou dez dias de uma determinada região. Essas regiões são subdivididas por gerentes territoriais, responsáveis por cada território e subordinados ao gerente regional.

Com os elementos obtidos nas entrevistas e nos documentos secundários, foi possível a montagem do fluxo reverso nesta empresa apresentado na Figura 3.

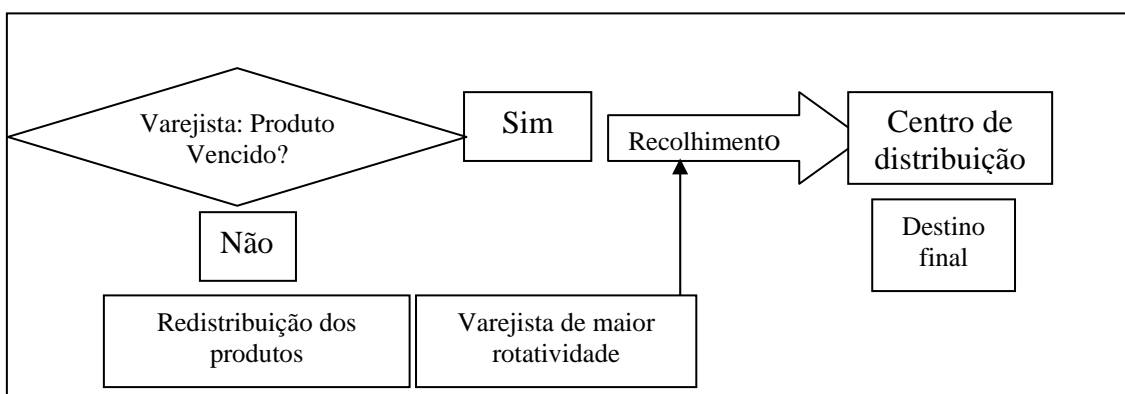


Figura 3 - Mapeamento dos processos de retorno do estudo de caso SOUZA CRUZ

O fluxo reverso inicia-se quando o produto é identificado como fora de seu prazo de validade e, portanto, inapropriado para o consumo, sendo este recolhido pelos carros de entrega. O fluxo reverso também ocorre quando o gerente territorial identifica que o prazo de vencimento do produto está próximo. Nesse caso, o gerente territorial tem autonomia para realocar o produto para outro ponto varejista de maior rotatividade, ou seja, a logística reversa de redistribuição de estoques apontada pela literatura consultada. Nesse caso, o produto é recomprado pela empresa e o pagamento é em produto da própria empresa.

Os produtos que retornam por razões de estarem com validade expirada representam uma parcela muito pequena se comparada com o total vendido pela empresa, pois existe um esforço para evitar este fato. O percentual de perda fica abaixo de 0,1%.

Para evitar que perdas deste gênero venham a ocorrer, o vendedor exerce papel essencial, pois em suas visitas semanais e/ou bissemanais aos varejistas, procura identificar se este possui em estoque mercadorias próximas do vencimento de seus prazos de validade. Cabe ao vendedor realocar esta mercadoria para pontos de venda de maior rotatividade, a fim de que esses produtos não sejam perdidos. O vendedor também atua junto ao varejista no momento em que os pedidos de compra são feitos, sugerindo quantidades e mix de produtos de acordo com seu potencial de venda, embora o varejista tenha autonomia sobre as decisões de compra. O relacionamento com o canal de distribuição e um sistema de informação que contém dados históricos sobre as compras e enalhes dos varejos são fundamentais para o controle do processo e o baixo índice de enalhe. Varejistas que se recusam a ter o auxílio do vendedor são avisados de que eventuais obsolescências de produtos serão custeadas por sua empresa e não pelo fabricante. Nas situações normais, ou seja, sem resistência do varejo para o gerenciamento conjunto dos estoques, as ocorrências de vencimento dos prazos de validade ou produtos próximos do vencimento são recomprados pela Souza Cruz, sem que haja qualquer ônus adicional para o varejista, procedimento previsto em lei. Cabe ao varejista o trabalho burocrático de preenchimento de nota de devolução das mercadorias vencidas ou próximas do vencimento. O recolhimento desta mercadoria é de responsabilidade da Souza Cruz, que o faz num prazo de 24 horas após a emissão da nota de devolução.

Em virtude da grande rotatividade do produto, de seu prazo de validade ser relativamente longo (seis meses) e da autonomia do vendedor para realçar produtos, as perdas ou devoluções são muito baixas se comparadas com o volume vendido. O entrevistado menciona que as perdas ocasionadas por devolução são "muito baixas" e "irrelevantes".

Mediante a aplicação do construto de estruturação dos canais reversos apresentado no Quadro 2 do referencial teórico, obtiveram-se os resultados do Quadro 5, onde se observa que esta empresa apresenta um índice de 19 % sobre o total possível em evidências de existência e práticas empresariais de logística reversa.

Recebimento e seleção dos produtos retornados	6 pontos(33%)
Processos e recursos relativos à armazenagem dos produtos retornados	0 pontos(0%)
Processos e práticas relativas ao transporte	3 pontos (20%)
Processos e práticas relativas à revalorização dos produtos retornados	3 pontos (20%)
Aspectos relativos a contratos entre as empresas	1 pontos (11%)
Fluxo de informações	3 pontos (30%)
Soma total dos pontos	16 pontos(19%)

Figura 3 - Mapeamento dos processos de retorno do estudo de caso SOUZA CRUZ

O canal reverso apresenta um grau de estruturação muito baixo, em razão do baixo volume de retorno, que não incentiva sua estruturação. Por essa razão, não se verifica área específica para tratamento do retorno nem tampouco padronização nas formas de consolidação desses produtos. Os procedimentos de retorno não são preestabelecidos, não havendo incentivos econômicos e de ganho de imagem para a estruturação do canal reverso.

9. RESUMO DAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS CADEIAS REVERSAS ESTUDADAS.

Com o objetivo de permitir melhor visualização dos resultados desta pesquisa, foram resumidas no quadro a seguir as principais características das cadeias reversas analisadas introduzindo-se uma avaliação qualitativa e relativa de maneira a comparar sua intensidade.

CARACTERÍSTICA DA CADEIA REVERSA	Caso DINAP	Caso MOTOROLA	Caso SOUZA CRUZ
• Produtos retornados	Revistas em bancas	Telefones celulares	Pacotes de cigarros
• Valor agregado do produto retornado	Médio	Alto	Baixo
• Motivo do retorno	Produtos não vendidos	Defeitos ou obsolescência	Não vendidos
• Objetivos estratégicos no retorno	Econômico puro: faturamento em consignação	Serviço de pós-venda: fidelização de clientes	Redistribuição e revenda
• Impacto do retorno na imagem	Relativa: junto aos intermediários da cadeia.	Alto: junto aos consumidores finais.	Baixo: nenhum reflexo identificado.
• Recursos disponibilizados no retorno	Alto: transportes, armazenagens, linhas específicas, montagens específicas, mão de obra treinada, etc.	Alto: cadeia reversa específicas, transportes especializados, mão de obra treinada, locais de recepção e de reparos, etc.	Relativamente baixo: retorno para CD e redistribuição.
• Taxa de retorno	Alta: 50% a 60% das revistas de bancas retornam.	Pequena: 1% a 5% de retorno	Muito pequena: ND
• Índice de Revalorização dos produtos retornados	Alta: 12 pontos (80%)	Alta: 13 pontos (86%)	Baixa: 3 pontos (20%)
• Índice de Estrutura Organizacional do canal reverso	76 pontos (90%)	63 pontos (75%)	16 pontos(19%)

Quadro 6 – Resumo dos principais resultados da pesquisa

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi verificar o grau de estruturação do canal reverso em três empresas, enfatizando os aspectos relacionados ao aumento de lucro operacional e de ganhos de imagem corporativa. Dinap, Motorola e Souza Cruz apresentaram graus distintos de estruturação do canal reverso. Nas empresas Dinap e Motorola, foram identificados níveis mais altos de estruturação do canal reverso, motivadas tanto por razões econômicas quanto por ganhos de imagem. Na Souza Cruz, a importância dada aos canais reversos é irrelevante em virtude do baixo volume de produtos que retornam.

Assim, o estudo da logística reversa revelou que há grandes variações na forma de estruturação dos canais reversos e diferentes graus de importância são atribuídos a esses canais. O volume de produtos retornados pode ser decisivo nesse processo. Há evidências de três diferentes cenários:

- O canal reverso é irrelevante. Ocorrendo quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é muito pequena frente à distribuição total. A logística reversa não aparece nas estatísticas da empresa e ocupa uma posição marginal, é o caso da empresa Souza Cruz.

- O canal reverso é relevante. Ocorre quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é razoável frente à distribuição total. A logística reversa recupera valor e, principalmente, contribui para o fortalecimento da imagem da empresa, é o caso da empresa Motorola.

- O canal reverso é importante. Ocorre quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é grande frente à distribuição total. A logística reversa não só contribui para o fortalecimento da imagem como também recupera uma parcela significativa de valor, sendo parte fundamental da operação da empresa, é o caso da empresa Dinap, do Grupo Abril.

Há evidências, por outro lado, de que o retorno econômico proporcionado pelo canal reverso acompanha a relevância e o seu grau de estruturação.

A alocação de recursos exclusivos à operação reversa também parece acompanhar a relevância do canal para a empresa. Na Souza Cruz, o orçamento mensal destinado às suas operações é irrelevante, na Motorola foi possível identificar a existência de centros dedicados e processos implementados para a logística reversa, principalmente atrelados às questões de garantia do produto e, na empresa Dinap, a logística reversa é independente da logística direta, tendo seus próprios procedimentos e padrões bem estabelecidos e seguidos à risca pela cadeia de distribuição. A regularidade, pontualidade e qualidade do canal reverso são importantes para o sucesso do negócio da unidade Dinap da empresa.

Finalmente, a imagem da empresa acompanha a estruturação de uma forma mais precoce. Tudo leva a crer que, mesmo em canais reversos pouco estruturados, a questão da imagem motiva um esforço maior na operação de retorno dos produtos, de modo a satisfazer ao máximo o cliente. Por outro lado, aparentemente, a imagem gerada por um fluxo mais profissional e de qualidade do canal reverso é bem menor que aquela motivada pelas campanhas de vendas e marketing das empresas estudadas. As dificuldades para a obtenção de respostas nas entrevistas para os aspectos relacionados à imagem prejudicaram a avaliação mais completa da imagem nas empresas Souza Cruz e Motorola, enquanto na Editora Abril-Dinap, uma primeira aproximação da imagem da empresa foi possível. Essa dificuldade foi entendida como sendo reflexo da não preocupação das empresas para trabalhar a imagem atrelada ao seu processo de distribuição. Isso não significa que as empresas estudadas não tenham trabalhos estruturados e relevantes de formação e manutenção de suas imagens corporativas, muito pelo contrário. A análise de seus sites traz evidências disso, mas não se pôde associar os dados secundários às ações do canal reverso. Um aprendizado importante do estudo da imagem corporativa está relacionado ao meio de obtenção dos dados. Como se trata de um tema delicado, a realização de entrevistas com pessoas que não atuam diretamente com o marketing ou promoção da empresa fez com que, muitas vezes, o entrevistado se sentisse desconfortável em responder às perguntas.

Os resultados deste estudo estão limitados pelo próprio método de pesquisa empregado. Os achados não podem ser generalizados, mas estes são de grande valia para estudos futuros. Como apontado no referencial teórico, os resultados desta primeira fase da pesquisa permitiram a estruturação de escalas de pesquisa que serão aplicadas num estudo mais abrangente em termos do número de empresas participantes e setores econômicos.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.
- BOWERSOX, Donald J., CLOSS, David J.. **Logística Empresarial**. São Paulo: Edit. Atlas, 2001.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Edit. Pioneira, 1999.
- CHERNATONY, Leslie. Living the corporate brand: brand values and brand enactment. **Corporate Reputation Review**, v. 5, n.. 2/3, p. 113-133, Fall, 2002.
- DAUGHERTY, Patricia J., AUTRY, Chad W., ELLINGER, Alexander E. **Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance**. Revista Journal of Business, Oak Brook, 2001.
- DE BRITO, Marisa P.. **Managing Reverse Logistics or Reversing Logistics Mangement?** Rotterdam, Editora Erasmus University Rotterdam, 2004
- DOBNI, Dawn; ZINKHAN, George M. In search of brand image: a foundation analysis. **Advances in Consumer Research**, v. 17, n.. 1, p. 110-120, 1990.
- DOWLATSHARI, Shad. Developing a theory of reverse logistics. **Revista Interfaces**, Lithicum, v. 30, n. 3, mai/jun, 2000.
- FULLER, Donald. ALLEN, Jeff. Reverse channel systems. In POLONKY, Michael J. et al. **Environmental marketing: strategies practice, theory and research**. N.York, Haworth Press, 1995.
- GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, mar/abr. 1995
- HAEDRICH, Günter. **Images and strategic corporate and marketing planning**. Journal Public Relations Research, 1993.
- HATCH, Mary Jo, SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? **Havard Business Review**, v79,n..2, p.128-135, Feb. 2001.
- KOCHE, José C.. **Fundamentos de metodologia científica- teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes,1997.
- KOPICKI, Ronald et al. **Reuse and Recycling-Reverse Logistics Opportunities**. O.Brooks: CLM,1993.
- KUNKEL, John H.; BERRY, Leonard R. A **behavioral conception of retail image**. Journal of Marketing, v. 32, p. 21-27, Oct. 1968.
- LANGMAN, Leslie. **There are ways to turn a return into a positive experience for you as well as the customer** :material handling management.Cleveland , 2001
- LEITE, Paulo R. **Logística Reversa: meio ambiente e Competitividade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- _____. Logística Reversa-Panorama Brasileiro 2004. **Revista Tecnológica**, Julho 2004.
- LEITE, Paulo R. e BRITO, Eliane Z. - **Reverse Logistics of Returned Products: Is Brazil Ready for the Increasing Challenge?** BALAS - The Business Association of Latin American Studies, São Paulo, 2003.

MARTINS, Gilberto A. e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOFFITT, Mary A. **A Cultural Studies Perspective Toward Understanding Corporate Image: a Case Study of State Farm Insurance**. Journal of Public Relations Research, 1994.

ROGERS, Dale. TIBBEN-LEMBKE, Ronald. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices** University of Nevada:Reno Center for Logistics Management, 1998.

_____. An examination of reverse logistics practices. **Revista Journal of Business**, v. 22, n.2, 2001.

STERN, Barbara B; ZINKHAN, George M.; HOLBROOK, Morris b. **The netvertising image**. **Journal of Advertising**, v. 31, n. 3, Fall 2002.

SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H.; KELLER, Kevin L. **Building and Managing Corporate Brand Equity**. , 2002.

STOCK, James. **Reverse Logistics Programs** Florida:University of South,1998.

YIN, Robert K.**Estudo de Caso: planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

_____. **Case study research: design and Methods**. 2 ed., Sage Publications, London, 2001.

Autores

Paulo Roberto Leite

Universidade Presbiteriana Mackenzie. R. Álvaro Luiz R. Assumpção, 102 / 31 – CEP 04618-020
leitepr@mackenzie.com.br

Eliane P. Zamith de Brito

Universidade Presbiteriana Mackenzie – R. Consolação, 930 -7º andar – eliane@mackenzie.com.br

Flavio Macau

Universidade Presbiteriana Mackenzie – idem

Ângela Povia

Universidade Presbiteriana Mackenzie – idem