

## Opinião / Essays

# *Estratégias para uma Eficiente Logística Reversa de Pós-Venda*

## *Strategies for Achieving An Efficient Post Sale Reverse Logistic*

Paulo Roberto Leite<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Presidente, Conselho de Logística Reversa do Brasil, São Paulo, Brasil.  
clrb@clrb.com.br

Recebido em 28.04.2016

Aceito em 30.05.2016

Opinião

Uma das perguntas mais frequentes que tenho escutado ultimamente é por que o tema “Logística Reversa” tem tido tanta visibilidade e interesse, por empresas, academia e sociedade em geral. Isso tem acontecido no Brasil, e em todo o mundo, devido à enorme quantidade e variedade de produtos, com ciclos de vida cada vez mais curtos, que vão para o mercado visando satisfazer aos mais diversos segmentos.

Esses volumes crescentes de produtos e a profusão de modelos destinados aos diversos e múltiplos microsegmentos de mercado tornam maiores as quantidades de produtos retornados, ou por retornar, não consumidos ou usados, exigindo de empresas e sociedade ações no sentido de equacionamento adequado desse retorno. Esse equacionamento significa coletar os diferentes tipos de produtos ou materiais em suas origens, processar previamente quando necessário, armazenar consolidando-os em locais adequados em função da geografia econômica da região, selecionar os seus destinos de maneira a reaproveitá-los sob diferentes perspectivas e redistribuí-los a mercados originais, ou a outros mercados denominados genericamente de secundários.

Os canais reversos de pós-venda constituem-se do retorno de produtos ainda não consumidos, como nos casos de retorno da Internet, do varejo em geral por obsolescência ou pelo término da moda, retorno de pós-venda para assistência técnica, entre outros motivos. Esses canais reversos estão diretamente relacionados com a imagem de marca das empresas que os levam ao mercado apresentando maior preocupação e proximidade a essas empresas.

Os canais reversos de pós-consumo constituem-se do retorno de produtos usados e que, se não apresentarem interesse econômico em todas as fases de retorno, não retornarão espontaneamente tornando-se poluição ambiental, por contaminação ou por excesso. A crescente quantidade de produtos que não apresenta essa condição natural e espontânea requer o que denominamos de fator modificador de mercado, de forma a impulsionar o fluxo de retorno garantindo rentabilidade nas diversas fases da Logística Reversa. O mais importante fator de modificação de mercado é a legislação, que obriga aos que produzem, distribuem, comercializam e aos consumidores finais ações no sentido de organizar o retorno desses produtos.

Para a comprovação desse enorme crescimento e seu impacto na Logística Reversa, basta lembrar o exemplo mais recente do e-commerce no Brasil que, de insignificantes vendas no início do século XXI, atingem, no ano de 2015, patamares de vendas anuais superiores a R\$ 45 bilhões. Trata-se, pois, de um canal de vendas que cresce a taxas de 30% ao ano e que tem ampliado o espectro de produtos comercializados, de pequenos volumes, inicialmente, para todas as categorias de produtos, incluindo grandes volumes, comercializando mais de 160 milhões de itens no ano de 2014 e apresentando taxas de retorno entre 5% a 10% em relação às quantidades vendidas.

A esse exemplo juntam-se outros do comércio em geral, constituindo um cenário gerador de quantidades proporcionalmente crescentes de produtos que retornam do mercado por diversificados motivos, justificando a crescente atenção dada à Logística Reversa de produtos não consumidos – a Logística Reversa de Pós-Venda.

Embora esse cenário aponte para uma crescente preocupação com os canais reversos de pós-venda, as ações visando eficiência nas operações da Logística Reversa ainda podem ser consideradas exceções no mercado, mesmo naqueles casos em que o potencial de ganhos é apreciável. O motivo desse menor interesse provavelmente seja a euforia econômica vivenciada pelo País nos últimos anos, privilegiando ações de distribuição de mercadorias e satisfazendo a um mercado crescente.

As recentes mudanças na economia brasileira certamente obrigarão empresas perspicazes a buscar novas fontes de economia de custos e de diferenciação competitiva no mercado. É nesse contexto que estratégias eficientes de Logística Reversa trarão relevantes resultados, evitando e recuperando falhas dos processos envolvidos e reavendo o valor das mercadorias que retornam do mercado.

Produtos ainda não consumidos retornam por diversos motivos:

Do consumidor final	Do varejo	Do fabricante
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defeitos</li> <li>• Conteúdo alterado</li> <li>• Estética</li> <li>• Recall</li> <li>• Falha do manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nova coleção</li> <li>• Excesso de estoque</li> <li>• Recall</li> <li>• Embalagem retornável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defeitos</li> <li>• Pedido errado</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Embalagens retornáveis</li> <li>• Manutenção periódica</li> </ul>

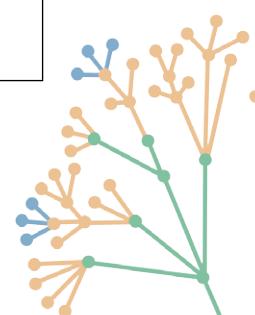
As condições em que o retorno foi gerado também são diversas, podendo ser:

- Geradas pelo consumidor: não apreciação da estética do produto, arrependimento da compra, não entendimento do manual, etc. Esse tipo de retorno é característico do varejo não presencial, a exemplo das vendas por meio do comércio eletrônico, catálogos, etc., correspondendo a uma pequena parcela do total do retorno e difícil de ser controlada;
- Geradas pela função específica e programada do produto: manutenção periódica, revisão, embalagem retornável, etc. Casos em que a condição de função específica está prevista;
- Geradas por falhas operacionais: são falhas de diversas naturezas devidas aos fabricantes, distribuidores, varejistas e transportadores, destacando-se pela sua maior incidência entre os motivos de retorno. A sua identificação e classificação são de vital importância para a eficiência da Logística Reversa.

De Berry e Parasuraman (1992) tem-se: “Os clientes prestam mais atenção ao desempenho da companhia quando algo dá errado do que quando tudo funciona bem” e, tendo em vista que uma falha não recuperada com 85% de probabilidade provoca a perda do cliente, fica evidente a importância de conhecer e recuperar essas falhas. A Logística Reversa de pós-venda, se aplicada com eficiência, pode ser entendida como a área de recuperação de falhas operacionais de diversas naturezas, reduzindo uma quantidade apreciável de retornos acima examinados. A recuperação de falhas produz ganhos de custos e garantia da imagem empresarial ou da marca, contribuindo para o reforço da fidelidade do cliente.

Os custos incorridos na Logística Reversa de Pós-venda podem ser resumidos nos seguintes tópicos:

Custos operacionais típicos	Custos de falhas não recuperadas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de distribuir as mercadorias</li> <li>• Custo de retornar</li> <li>• Custo de seleção de destino</li> <li>• Custo de manter estoques</li> <li>• Custo de recapturar valor</li> <li>• Custo de redistribuir os produtos revalorizados</li> <li>• Custo do sistema de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda do cliente</li> <li>• Perda da fidelização</li> <li>• Perda de imagem</li> <li>• Perda de reputação</li> </ul>



Todas as empresas realizam Logística Reversa, o que difere é a intensidade de seu impacto nos custos totais das empresas que serão proporcionais. Um diagnóstico técnico dos processos de Logística Reversa específicos de cada empresa permitirá a identificação das enormes oportunidades de melhorias e redução desses custos.

A experiência profissional e pesquisas realizadas nessa área têm comprovado que a implantação de organização compatível com a nova importância da Logística Reversa, a formalização das atividades, a utilização de técnicas de mapeamento de processos, o uso de ferramentas de rastreabilidade dos produtos retornados, a dotação de adequados processos de transportes, armazenagem e sistemas de informações especializados no controle dos fluxos de retorno dos produtos, assim como uma centralizada coordenação das diversas operações, resultam em relevante redução de custos, ganhos de imagem e fidelização de clientes.

As estratégias examinadas a seguir são essenciais para a eficiência e obtenção de resultados em economias de custos e redução de impactos negativos das falhas. A aplicação dessas estratégias em empresas de diversas naturezas e tamanho, mesmo que parcialmente, tem apresentado resultados satisfatórios.

As quatro estratégias para a eficiência da Logística Reversa podem ser resumidas em: "Diagnóstico e Classificação das causas de retorno"; "Organização Formal da área de Logística Reversa"; "Mapeamento dos Processos e Indicadores"; "Coordenação e Rastreabilidade Centralizada".

### **Estratégia n. 1 – Diagnóstico e Classificação das causas de retorno**

Trata-se de uma estratégia inicial que permitirá revelar o nível de impacto do retorno dos produtos de pós-venda indicando, de forma profissional e pragmática, em que medida deverão ser aplicadas as demais estratégias aqui examinadas.

Um metódico diagnóstico revelará a existência de diversos tipos de causas de retorno de produtos de pós-venda permitindo identificar as suas razões fundamentais, o que é de vital importância para distingui-las e aplicar ações operacionais diferenciadas.

O principal objetivo desse diagnóstico especializado é o de caracterizar duas grandes categorias de causas de retorno de mercadorias classificadas como: causas identificáveis e causas aleatórias.

Retorno por causas identificáveis: nesta categoria são classificadas as causas com maior probabilidade de melhoria ou de eliminação por ações empresariais de diversas naturezas. Este tipo de causa depende das variadas condições de retorno, não sendo, portanto, generalizável e exigindo a análise criteriosa para sua classificação em cada empresa.

A análise de seus diversos tipos e de seu impacto na empresa orientará a priorização das ações de correção. Necessário lembrar que esse aspecto é fundamental



para que a aplicação das correções seja direcionada às áreas devidas, e que os projetos de melhoria sejam aplicados com parcimônia, evitando desperdício de recursos.

Retorno por causas aleatórias ou de solução complexa: da mesma forma o diagnóstico atencioso e especializado permitirá a sua categorização, pois são causas de maior dificuldade de solução por estar, em geral, fora do controle da empresa estudada. Percebe-se a importância desta classificação, pois decorre a constatação de ser uma causa com a qual a empresa deve conviver até que novas condições modifiquem o cenário interno ou externo.

### **Estratégia n. 2 – Organização Formal da área de Logística Reversa**

Para o funcionamento adequado das atividades é aconselhado que se tenha uma organização formalizada e independente. Sem essa independência funcional, a atividade principal dos centros de distribuição e expedição prioriza a satisfação de maiores volumes dos pedidos dos clientes. Deixar de tratar igualmente o fluxo reverso, embora muitas vezes visto erroneamente com certo conformismo empresarial, fará a empresa perder oportunidade de ganhos relevantes.

De forma a evitar essa priorização, e dependendo dos resultados do diagnóstico, recomenda-se designar uma estrutura de cargos e atribuições para a área de Logística Reversa, dimensionada pragmaticamente em todas as fases, dotando-a de recursos de pessoal, equipamentos e materiais que a tornem capaz do cumprimento de suas atividades específicas garantindo os resultados de agilidade e eficiência para a área.

Nos casos em que a empresa tenha dificuldade na efetivação dessa organização recomenda-se a terceirização da Logística Reversa, parcial ou total, por empresas especializadas, com a vantagem adicional de dominar melhor os custos variáveis da operação. Alguns operadores logísticos no Brasil já estão em condições de fornecer esse tipo de serviço, em parte ou na sua totalidade.

Recursos necessários são aqui entendidos como o financeiro, sistema de informação, equipamentos, áreas de trabalho de recepção e armazenagem dos produtos, treinamento de mão de obra especializada para a devida seleção de destino dos produtos, eventuais áreas de reparo e de peças, apoio da fábrica quando for o caso, entre outros. Vale lembrar que as atividades envolvidas no retorno dos produtos estendem-se para a revalorização eventual dos produtos retornados, quando se torna necessário o estabelecimento de parcerias com prestadores de serviços especializados.

### **Estratégia n. 3 – Mapeamento dos Processos e Indicadores de Desempenho**

A organização formalizada tratará com maior atenção os processos envolvidos em

todas as etapas do retorno de seus produtos e, ao aplicar técnicas de análise de processos, garantirá a sua eficiência. Normas e nomenclaturas claras deverão ser estabelecidas para posterior controle através de indicadores de desempenho.

O lema de gestão empresarial diz que “aquilo que não se mede não se conhece”, recomenda mapear os processos e explicitar procedimentos a fim de melhorá-los desenvolvendo indicadores de desempenho de diferentes dimensões: quantidades, tempo, custos, avarias, produtividade, entre outros. Os indicadores de desempenho em todas as fases do retorno permitirão conhecer as operações e evidenciar melhorias, a exemplo dos custos por produtos retornados, do tempo de resposta ao cliente, do tempo de crédito ao cliente, se for o caso, do percentual de retorno por produto e por cliente, entre outros benefícios.

#### **Estratégia n. 4 – Coordenação e Rastreabilidade Centralizada**

A atividade da Logística Reversa organizada, ou o prestador terceirizado, deve prever o domínio das ações e rastreabilidade do retorno dos produtos, por meio de uma área funcional de coordenação centralizada que terá todas as informações dos diversos tipos e natureza dos fluxos reversos da empresa, de preferência em tempo real. Trata-se de uma forma de agilizar as ações e reduzir os riscos de perdas financeiras, seja pela perda da documentação, ou pelo tempo de resposta ao cliente, entre outras ineficiências que não contribuirão para a sua competitividade no mercado.

Controles típicos envolvendo desde a expedição dos produtos para os clientes e todas as fases do retorno, garantindo as condições de expedição, o transporte de entrega e de retorno, as condições de recepção por parte dos clientes, o agendamento de coletas e recepção do retorno na empresa, os pontos de consolidação ou de trânsito em armazéns, controle de documentação e de tempo de retorno, entre outras atribuições. É recomendável o uso de sistema de informações tanto quanto possível informatizado, com auxílio de códigos de barra ou radio frequency identification (RFID) que permitam rapidez e exatidão nas informações de coordenação nas diversas fases do retorno.

Saliente-se a importância do relacionamento com os clientes e com as áreas internas, a exemplo das áreas de recepção e qualidade dos clientes na adequação de normas de aceitação e de rejeição dos produtos, e áreas internas, como financeira, vendas, logística, etc., pela necessidade da agilidade dos processos internos.

Torna-se, portanto, recomendável que empresas dos diversos elos das cadeias de suprimentos, assim como os prestadores de serviços especializados, atentem para essas oportunidades de ganhos que a Logística Reversa oferece. A aplicação dessas sugestões estratégicas comprovadamente trará resultados, muitas vezes ainda não considerados pelas empresas, perceptíveis por uma criteriosa investigação e descortinando novas fontes de lucratividade.