

A LOGÍSTICA REVERSA: DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS EM UMA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

THE REVERSE LOGISTICS: PROCESS DIAGNOSIS IN A FOOD INDUSTRY

LA LOGÍSTICA INVERSA: DIAGNÓSTICO DE PROCESO EN UNA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Walter Roberto Hernández Vergara¹ (waltervergara@ufgd.edu.br)
Juliana Suemi Yamanar² (jusuemi@hotmail.com)

¹*Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD*

²*Universidade de São Paulo – USP*

Resumo

Este artigo aborda um estudo de caso sobre os fatores que influenciam o retorno indevido de biscoitos dos varejistas do sul do Estado de Minas Gerais. Esta pesquisa foi realizada em uma indústria de médio porte, produtora de biscoitos. A indústria alimentícia possui características particulares que sinalizam a importância da eficiência dos processos logísticos. Assim, com base em uma fundamentação teórica sobre a logística, canais de distribuição e logística reversa, bem como em aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa, foram coletados e analisados dados/informações pertinentes sobre os processos transacionais do setor de distribuição e vendas. O diagnóstico realizado permitiu a identificação da política de distribuição da empresa que influencia na gestão dos recursos e, conseqüentemente, afeta o retorno financeiro referente às vendas de biscoitos. Dessa forma, foram propostas melhorias e tópicos que podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Logística, Cadeia de Suprimentos, Logística Reversa.

Abstract

This article discusses a case study about the factors that influence the improper return cookies from southern retailers in the state of Minas Gerais. This research was conducted in a medium-sized industry, producer of cookies. The food industry has particular characteristics that signal the importance of logistics processes efficiency. Thus, based on a theoretical foundation about logistics, distribution channels and reverse logistics, as well as semi-structured interviews with company managers, it was collected and analyzed relevant data and information on the transactional processes of the distribution sector and sales. The diagnosis allowed the identification of the company's distribution policy that influences the management of resources and consequently affect the financial returns related to sales of cookies. Thus, improvements and topics that can be investigated in future research have been proposed.

Keywords: Logistics, Supply Chain, Reverse Logistics.

Resumen

El artículo describe un estudio de caso sobre los factores que influyen en el retorno impropio de las galletas de los minoristas del sur del estado de Minas Gerais. Esta investigación se llevó a cabo en una industria de tamaño mediano, productor de galletas. La industria alimentaria tiene características particulares que señalan la importancia de la eficiencia de los procesos logísticos. Por lo tanto, basado en una fundamentación teórica de la Logística, Canales de Distribución y Logística Inversa, así como entrevistas semiestruturadas con los directores de la compañía, fueron recogidos y analizados los datos/información relevantes sobre los procesos transaccionales del sector de la distribución y ventas. El diagnóstico realizado permitió la identificación de la

política de distribuição de la empresa que influye en la gestión de los recursos y por lo tanto afecta a los rendimientos financieros relacionados con la venta de galletas. Por lo tanto, se han propuesto mejoras y los temas que pueden ser profundizados en investigaciones futuras.

Palabras clave: Logística, Cadena de Suministro, Logística Inversa.

Introdução

A logística tem sido o grande catalisador na operacionalização de serviços entre fornecedores, indústria e os diversos intermediários existentes até a chegada do produto ao consumidor final. O estudo dessa disciplina é uma oportunidade para levantar informações, encontrando soluções particulares para melhorar o desempenho das organizações.

A logística empresarial consiste em gerenciar uma cadeia de suprimentos que abrange atividades de movimentação e armazenagem e que tem como objetivo viabilizar o fluxo de produtos e serviços desde a empresa até os consumidores de forma eficiente. No entanto, a logística reversa, por sua vez, apresenta-se como uma ação estratégica inversa à logística empresarial e muito importante aos objetivos da organização que busca manter-se competitiva através da redução de custos em todas as áreas. Tal atividade abrange a continuidade do ciclo produtivo por meio do retorno de informações e bens, através de canais de distribuição de pós-venda e pós-consumo, integrando valores de natureza legal, ecológica, econômica, seja de revalorização ou de ganho, melhoria de imagem corporativa e de prestação de serviços diferenciados para o cliente, visando a melhor utilização dessas informações e desses bens para posterior reuso, reciclagem ou produção de energia (LEITE, 2009; TADEU et al., 2012). Esse processo inverso de informações e materiais está intimamente relacionado com o fluxo de processo que inicia no ponto de consumo e finaliza em todas as atividades relacionadas que abrangem produtos acabados e resíduos.

Baldwin (2009) e Ghosh (2010) comentam que a cadeia de suprimentos apresenta um importante aspecto da economia global. Os produtos são manufaturados e consumidos em diversos lugares do país e o processo de produção envolve recursos, empregos e emissões naturais. Ademais, essa cadeia implica altos volumes e rápidas movimentações de produtos que são acessíveis aos consumidores. Em consonância com esse dinamismo, os produtos alimentícios têm características específicas em termos de gestão da cadeia de suprimentos – alimentos normalmente têm um prazo de validade curto e altas exigências de rastreabilidade e pressão de custos, justificando a necessidade de se aprimorar continuamente os processos nesse setor (BOURLAKIS; WEIGHTMAN, 2004).

Nesse sentido, Lima (2012) acrescenta que um dos grandes desafios encontrados quando se trata de logística está em conciliar um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, sentido através da satisfação dos clientes pelos produtos disponibilizados e serviços prestados, com a redução de custos inerentes ao processo. Uma pesquisa elaborada pela Fundação Dom Cabral (FDC) contemplando uma amostra de 142 empresas brasileiras cujo faturamento total equivale a

15% do PIB (Produto Interno Bruto) do país apontou que o custo logístico consome cerca de 11,73% de suas receitas. Esse custo teve um crescimento médio de 1,8% entre 2014 e 2015. O custo logístico nos setores de agronegócio, alimentação e auto indústria cresceram 14%, 9% e 3%, respectivamente (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2015).

Por fim, a pesquisa busca levantar informações relacionadas ao processo logístico reverso em uma empresa de biscoitos da região Oeste do Paraná, procurando mitigar a influência desta logística nos custos da empresa. A ideia central é realizar o diagnóstico dos processos corporativos do setor de vendas em via de sua reestruturação, que estão diretamente ligados à gestão de recursos monetários que afetam a lucratividade da empresa. O artigo está estruturado da seguinte maneira: a Seção 1 contempla um referencial teórico sobre logística, canais de distribuição e logística reversa para contextualizar as ações pretendidas no estudo; a Seção 2 descreve a metodologia de pesquisa; a Seção 3 apresenta a relevância dos resultados obtidos (diagnóstico) e, por fim, a Seção 4 exhibe as considerações finais.

1 Referencial teórico

1.1 Logística

A logística tem sido cada vez mais abordada como fator decisivo para o sucesso empresarial. Desse modo, o tema tornou-se peça-chave e de grande importância quando se trata de gerenciamento de uma cadeia de suprimentos. Pela definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2016), logística é a parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, integra, organiza, coordena, implementa e controla de forma eficiente o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações, entre o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de atender as necessidades e exigências dos clientes.

Para Bowersox et al. (2013), a logística envolve várias etapas do processo produtivo, desde o fluxo e armazenagem de matéria-prima, incluindo também os fluxos de produtos e informações através de canais de *marketing*, de modo a entregar os produtos/serviços ao consumidor com custos reduzidos e incrementar a lucratividade da empresa. Dessa forma, o gerenciamento de todos os fluxos do processo aprimora a satisfação dos clientes.

Ademais, a logística tem se desenvolvido no sentido da integração e coordenação das atividades ao longo da cadeia de suprimentos e na coordenação de outras funções da empresa com outros fatores externos (CHING, 2010). Um desses fatores externos, e de grande importância para que uma empresa se mantenha no mercado, é o cliente. Nesse contexto, a logística vem assumindo papel importante para manutenção e conquista dos clientes. Portanto, o nível de serviço logístico é um importante aliado da empresa na busca de novos mercados e sustentabilidade dos negócios.

Segundo Arbache (2015), o papel do serviço ao cliente é tornar o produto/serviço acessível no tempo e lugar corretos, sendo essa a principal função da distribuição do negócio da empresa. Para Ballou (2010), o cliente pode ser orientado segundo três fatores: o preço, a qualidade do produto e o nível de serviço agregado. Os consumidores selecionam seus produtos de acordo com um *mix* desses três fatores. Assim sendo, a empresa deve manter o foco na qualidade dos seus serviços, pois produtos com boa qualidade e bom preço que não tenham o serviço logístico satisfatório atrelado não são suficientes para disponibilizar o produto no momento e quantidade certos.

Tomando por referência o tema de estudo, o nível de serviço deve manter-se elevado em todos os processos logísticos de uma empresa, incluindo no processo de retorno indesejado de produtos pós-venda, também chamados elementos de pós-transação. As devoluções, solicitações e reclamações por parte do cliente em relação aos produtos devem ser atendidas de forma correta, mantendo o mesmo padrão de qualidade. Os clientes, geralmente, reagem ao conjunto e não a um elemento especificamente, reiterando a importância de manter a qualidade dos serviços, principalmente no pós-venda (GIACOBO; CERETTA, 2010).

1.2 Canais de distribuição ou *marketing*

Os fabricantes, em sua maioria, não comercializam seus produtos de forma direta com seus clientes. Entre o fabricante e o consumidor existem intermediários, os quais constituem o canal de *marketing* ou de distribuição, que são as organizações responsáveis pela disponibilização do produto/serviço ao consumidor; ou seja, tais intermediários se tratam de quaisquer outros membros do canal que não sejam os fabricantes ou consumidores finais, por exemplo, varejistas e atacadistas (COUGHLAN et al., 2012).

Além dos varejistas e atacadistas, pode-se considerar outros exemplos de intermediários, como os revendedores e os *brokers* (corretores). Dentre os exemplos abordados, o *broker* é um componente logístico relativamente novo, mas vem adquirindo grande importância no cenário nacional. Segundo Seadi (2004), um *broker* é um terceiro comercial que realiza a venda em nome de uma indústria e que pode ou não realizar outras atividades como armazenagem, distribuição, cobranças e serviços pós-venda, sem assumir a propriedade da mercadoria, que pertence à indústria.

Os canais de *marketing* podem ser encontrados em diversas configurações (SEADI, 2004), dentre as quais, vale ressaltar:

- a) Fábrica – Varejo – Cliente. É uma das configurações mais simples, uma vez que permite um foco maior sobre a qualidade no serviço e controle sobre o preço do produto, evitando, desse modo, trabalhar com distribuidor e com atacadista.
- b) Fábrica – Distribuidor – Varejo – Cliente. Para algumas empresas de determinados segmentos, quanto menos intermediários existirem para a comercialização de seus

produtos, melhor, pois em uma breve análise superficial pode parecer que, reduzindo o número de intermediários, os custos também serão reduzidos. No entanto, nem sempre é a melhor tomada de decisão, já que os intermediários dão amplitude de mercado para a empresa, possibilitando que seus produtos atinjam uma fatia muito maior de mercado, através de atacadistas e varejistas (CORRÊA, 2008).

- c) *Fábrica – Broker – Varejo – Cliente*. Esta configuração de canal de distribuição conta com uma estrutura denominada *broker*. Para um melhor entendimento, deve-se considerar o *broker* como uma “filial” da indústria, sendo assim, ele não precisa comprar o produto, simplesmente o recebe e o distribui ao varejo. Para a distribuição ao varejo, não há a adição de nenhuma margem de lucro sobre o preço da mercadoria e a nota fiscal é emitida em nome do fabricante, portanto, a obrigação em arcar com os impostos de nota fiscal e de estoque é do fabricante. E vendendo o produto com o mesmo preço do fabricante, o *broker* consegue competitividade no mercado. Ao final de cada período pré-estabelecido em contrato, a indústria paga uma porcentagem para o *broker* sobre toda a mercadoria que recebeu para distribuir.

As decisões referentes à escolha do canal de *marketing* estão entre as mais importantes da empresa. Os canais escolhidos envolvem todas as outras decisões de *marketing* e compromissos de longo prazo com outras empresas. A vantagem dos intermediários está no fato de que muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. Também, em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável, dessa forma, os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal (KOTLER; KELLER, 2014).

Em relação ao retorno indevido de produtos pós-venda em uma fábrica alimentícia, pressupõe-se um equívoco no planejamento da distribuição desses produtos. A distribuição geralmente é a atividade menos compreendida pelo *marketing*, sendo também menos suscetível a uma mudança e a que pode bloquear uma estratégia bem-sucedida em mercados globais, nos quais os problemas logísticos são ainda maiores (MATTAR et al., 2014).

Dessa forma, Mattar et al. (2014) abordam as três políticas de distribuição de uma organização: exclusiva, intensiva e seletiva. A distribuição exclusiva obriga o intermediário a não trabalhar com marcas concorrentes, sendo utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre o nível de serviço e a produção de serviços oferecidos pelo canal de *marketing*. A distribuição é considerada intensiva quando um produto é colocado em quantos pontos de venda forem possíveis. Já a distribuição seletiva coloca o produto em pontos de venda estratégicos, preservando a imagem do produto e o melhor atendimento ao cliente específico (BOWERSOX et al., 2013). É notório que uma política de distribuição intensiva acarreta um grande volume de vendas e, com isso, um possível volume grande de produtos retornados. Dessa forma, o estudo visa também identificar e analisar o tipo de distribuição utilizado pela fábrica.

1.3 Logística Reversa

Não há apenas uma definição para Logística Reversa (LR) e ela depende de cada organização, empresa ou segmento da indústria. A abordagem do tema tem crescido decorrente dos estudos sobre os impactos ambientais provocados pelos componentes de produtos no final do ciclo de vida. Segundo Paoleschi (2011), os aspectos relacionados ao retorno de produtos ou de suas partes ao centro de produção são de responsabilidade da logística reversa.

Para Lacerda (2011), a logística reversa pode ser definida como a parte da logística relacionada ao fluxo de materiais que retornam por algum motivo: devolução de clientes, *recall*, não conformidade com a legislação vigente, entre outros, envolvendo também o fluxo de informações. Ao passo que a logística tradicional se preocupa apenas com a entrega dos produtos ao consumidor final, a logística reversa, ou inversa, preocupa-se com o pós-venda, o pós-consumo e com o descarte de seus produtos até que retornem ao início da cadeia produtiva.

Dessa forma, Pereira et al. (2012) comentam que a LR pode ser dividida em dois grandes grupos: LR de pós-venda e LR de pós-consumo. A de pós-venda está ligada ao fluxo físico e de informações relacionadas aos produtos sem uso ou com pouco uso, que retornam ao início da cadeia produtiva por algum motivo específico. Já a de pós-consumo está relacionado ao fluxo reverso de produtos/materiais que não são mais utilizados e retornam ao ciclo produtivo para reuso, remanufatura ou reciclagem. Nesse caso a classificação se dá pelo motivo de retorno do produto: garantia e/ou qualidade; comercial (excesso de estoque no canal de distribuição) e substituição de componentes (por exemplo, *recall*).

Nesse contexto, além da importância ambiental, a logística reversa possui caráter estratégico quando observada no âmbito econômico e social. De acordo com Souza e Fonseca (2010), os ganhos financeiros obtidos com a LR podem ser percebidos pela organização (aspecto econômico) e também orientados para a sociedade (aspecto social). No entanto, os custos adicionais decorrentes da classificação, administração e transporte de retorno dos produtos ao centro de produção interferem na visão de ganhos da organização. Vale ressaltar que além dos impactos positivos descritos, a empresa consegue reduzir os custos de aquisição de embalagens, como também o valor reduzido dos produtos remanufaturados se comparado ao produzido pela primeira vez.

Por fim, com a crescente globalização e com os novos padrões competitivos mundiais, as empresas estão sujeitas a sucumbir frente a concorrentes mais preparados se não optarem ou não se adequarem às novas políticas de preservação ambiental (cada vez mais exigentes com as questões de sustentabilidade e responsabilidade social). Porém, o maior interesse da logística reversa, segundo Valle e Souza (2014), é gerar valor através dos resíduos e isso implica não só eficiência do processo produtivo como também planejamento e operacionalização do canal de distribuição.

2 Metodologia

Em relação à natureza da pesquisa, esta pode ser considerada aplicada, já que se pretende propor melhorias aos problemas identificados na empresa com base em uma análise/estudo de conceitos presentes na literatura. Já em relação a seus objetivos é caracterizada como uma pesquisa descritiva, que visa principalmente à descrição das características de determinadas ocorrências. A pesquisa bibliográfica foi realizada a partir de análise de artigos, periódicos, livros e informações disponíveis na internet e dos principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema (MARCONI; LAKATOS, 2007). No estudo de caso foi utilizada a análise documental e as entrevistas com os gestores, o que permitiram o conhecimento mais profundo da situação-problema. Na pesquisa de campo participaram alunos pesquisadores e membros da organização responsáveis pelos processos em estudo. Em paralelo à realização do diagnóstico e análise da situação, propõem-se, aos envolvidos, mudanças que devem levar a um aperfeiçoamento/melhoria das práticas analisadas (SEVERINO, 2014).

3 Resultados e discussões

A indústria em estudo está instalada na região oeste do Paraná e atua no segmento alimentício. Atualmente, a empresa possui três unidades de produção: biscoitos, refresco em pó e massas. Dentre essas três unidades, a produção de biscoitos se destaca pelo maior volume, justificando o desenvolvimento do trabalho nessa unidade. Após reunião com os responsáveis do setor de vendas, percebeu-se o interesse da empresa em estudar a região sul do estado de Minas Gerais, devido ao fato de existir um número considerável de compradores e também um grande índice de retorno de produtos. O canal de distribuição praticado pela indústria nessa região, para o caso dos biscoitos, apresenta a configuração ilustrada na Figura 1.

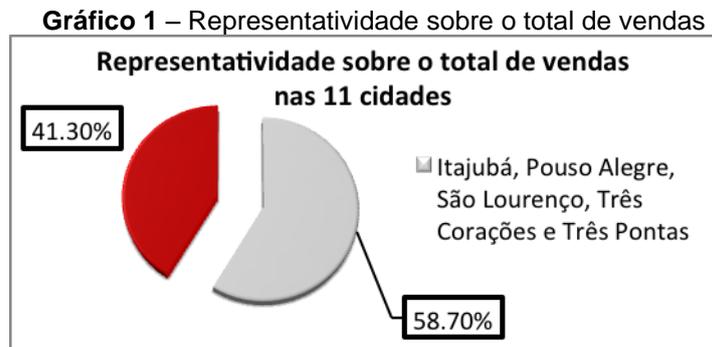


Figura 1 – Configuração do canal de distribuição praticado pela empresa
Fonte: Elaborado pelos autores

Nessa configuração, o único intermediário existente entre a fábrica e o consumidor final é o varejista, sendo este representado por supermercados.

Como o enfoque do estudo se dá na região sul de Minas Gerais, foi analisado o volume de vendas nas 47 cidades que a empresa atende nessa região. Onze dessas cidades (Ouro Fino, Extrema, Varginha, Cambuí, Santa Rita do Sapucaí, São Gonçalo do Sapucaí, Três Corações,

Três Pontas, São Lourenço, Itajubá e Pouso Alegre) possuem demanda superior a 2.000 kg de biscoitos por mês, levando em consideração a média dos meses de dezembro de 2011, janeiro e fevereiro de 2012. Das cidades mencionadas acima, foram escolhidas as cinco que mais contribuem com as vendas da empresa, Três Corações, Três Pontas, São Lourenço, Itajubá e Pouso Alegre, como ilustrado no Gráfico 1.



Fonte: Elaborado pelos autores

Após a escolha das cidades, foram detalhados os principais intermediários de cada uma delas. Os nomes dos intermediários foram mantidos em sigilo, sendo representados por letras de “A” a “Q”. A primeira cidade analisada foi Itajubá, que dentre as selecionadas apresentou a segunda maior demanda de produto. Itajubá possui dezesseis intermediários, porém, em razão de possuir uma demanda instável, alguns foram restringidos de análise.

Para a seleção dos intermediários, analisou-se o volume de mercadoria que cada um recebeu no intervalo de tempo em estudo. Os que tiveram um recebimento de mercadoria nulo em um ou mais meses estudados foram desconsiderados. Nesse caso, onze intermediários tiveram recebimento nulo, resultando na análise de cinco intermediários, conforme descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Intermediários e respectivas vendas em Itajubá

Intermediários	Vendas em dezembro, 2011 [kg]	Vendas em janeiro, 2012 [kg]	Vendas em fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
A	85,12	71,04	70,72	75,63
B	295,92	411,52	208,40	305,28
C	673,52	803,62	950,16	809,10
D	2.452,06	1.442,40	532,80	1475,75
E	1.429,18	1.691,94	1.661,84	1594,32

Fonte: Elaborado pelos autores

A cidade com maior volume de mercadorias recebidas é Pouso Alegre. A cidade recebeu mais de 24.000 kg de produto, levando em conta a soma dos meses em pauta. Esse fato se justifica pela quantidade de intermediários existentes e também pelo PIB per capita a preços correntes da cidade em relação às outras, como se observa na Tabela 2.

Tabela 2 – Renda per capita

Intermediários	Renda per capita
A	25.894
B	15.837
C	12.783
D	19.421
E	28.306

Fonte: Dados e projeções disponibilizados pelo IBGE (2012)

A empresa conta atualmente com vinte e sete intermediários no município, dos quais apenas seis tiveram participação nos meses pré-estabelecidos, ou seja, os outros intermediários não receberam mercadoria nos três meses analisados (dezembro de 2011, janeiro e fevereiro de 2012). A Tabela 3 apresenta os seis intermediários e as respectivas vendas.

Tabela 3 - Intermediários e respectivas vendas em Pouso Alegre

Intermediários	Vendas em dezembro, 2011 [kg]	Vendas em janeiro, 2012 [kg]	Vendas em fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
F	1.541,80	807,20	344,60	897,87
G	201,20	359,30	431,94	330,81
H	296,32	294,08	250,56	280,32
I	555,44	835,96	620,04	670,40
J	151,20	301,44	662,76	371,80
K	261,60	452,00	296,00	336,53

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre as cinco cidades selecionadas, duas apresentaram características semelhantes. Foi diagnosticado apenas um intermediário na cidade de São Lourenço e de Três Corações. Outra característica notada em ambos os municípios foi o grande giro de mercadoria que o intermediário atuante proporciona. São Lourenço e Três Corações aparecem, respectivamente, na terceira e quinta colocações em número de mercadoria recebida. Mais informações sobre os dois municípios são expostas nas Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 – Vendas no intermediário de São Lourenço

Intermediário	Vendas em dezembro, 2011 [kg]	Vendas em janeiro, 2012 [kg]	Vendas em fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
L	6.834,80	5.863,70	799,20	4.499,23

Fonte: Elaborado pelos autores

A cidade de Três Corações especificamente apresenta outro importante detalhe: o intermediário apresentou o maior volume de mercadoria recebida em um único mês em relação aos outros intermediários das outras cidades. O mês de janeiro de 2012 registrou 7.417,80 Kg.

Tabela 5 – Vendas no intermediário de Três Corações

Intermediário	Vendas em dezembro, 2011 [kg]	Vendas em janeiro, 2012 [kg]	Vendas em fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
M	1.309,10	7.417,80	3.363,60	4.030,17

Fonte: Elaborado pelos autores

A última cidade analisada foi Três Pontas. No município, encontram-se oito intermediários comercializando biscoitos da empresa, no entanto, apenas a metade teve participação confirmada nos meses em estudo. Três Pontas ocupa a quarta colocação em número de mercadoria recebida. A Tabela 6 discrimina a participação dos intermediários selecionados.

Tabela 6 – Intermediários e respectivas vendas em Três Pontas

Intermediário	Vendas em dezembro, 2011 [kg]	Vendas em janeiro, 2012 [kg]	Vendas em fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
N	632,14	543,32	558,54	578,00
O	2.657,08	2.070,40	2.546,98	2424,82
P	2.546,98	457,84	494,26	1166,36
Q	193,00	452,08	655,44	433,51

Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados coletados, através da realização de entrevistas semiestruturadas, também buscaram entender como a atividade de vendas vem sendo desempenhada pelos responsáveis do setor. As entrevistas in loco tiveram como objetivo investigar pontos importantes da estratégia de vendas da empresa, tais como: a definição do mercado-alvo, a tendência do mercado no que diz respeito a produtos se tornarem menos populares, a responsabilidade do vendedor em atingir metas de vendas e no retorno de produtos; existência de reuniões entre a equipe de vendas; a eficiência da política de vendas e do sistema de distribuição adotado pela empresa, entre outros.

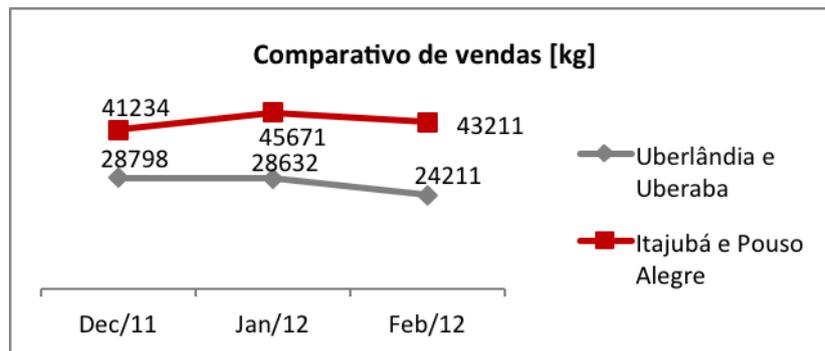
As cidades analisadas se assemelham pela grande demanda de biscoitos. Itajubá, Três Corações, Três Pontas, São Lourenço e Pouso Alegre são cidades onde a empresa encontra sua marca disseminada entre os consumidores, pois consegue atendê-los de maneira eficiente. A explicação pode estar no fato de os biscoitos possuírem um preço acessível e também uma maior qualidade em comparação aos biscoitos de outras marcas regionais do mesmo porte.

Nessa concepção, a empresa atinge primordialmente os clientes de classe média para baixa, pois, mesmo que tenha um produto de boa qualidade, ainda se encontra muito distante das grandes produtoras de biscoitos, as quais conseguem atender além das classes menos

favorecidas, a classe alta. Tais empresas obtêm uma grande fatia do mercado tanto através da inquestionável qualidade dos seus produtos, quanto através da eficiente campanha de *marketing*.

É importante salientar que a venda de produtos dessa região é tão importante quanto em regiões mais desenvolvidas, como no caso de Uberlândia e Uberaba. O Gráfico 2 apresenta, em quilogramas, a quantidade de produto comercializado no mês de dezembro de 2011 e também nos meses de janeiro e fevereiro de 2012. Para elaboração do gráfico foram comparadas duas cidades da região em estudo com as cidades de Uberlândia e Uberaba.

Gráfico 2 - Demanda de biscoitos em kg



Fonte: Elaborado pelos autores

Após a análise crítica dos dados coletados, foi possível constatar que o sistema de distribuição intensivo é o praticado pela empresa. Por si só, esse tipo de distribuição se apresenta como um grande fator para o retorno de produtos. A distribuição intensiva, conforme comentada na fundamentação teórica, força as vendas em quantos pontos forem possíveis. Na maioria das vezes essas vendas acontecem sem uma previsão de demanda adequada, de forma que os produtos são vendidos em uma grande quantidade e em um grande número de pontos. Por essa questão, uma porcentagem de produtos acaba permanecendo nas gôndolas dos supermercados até atingir o prazo máximo de validade. Um exemplo é a cidade de Pouso Alegre, onde são utilizados 24 intermediários para comercialização dos biscoitos.

A quantidade de produtos que acaba retornando à fábrica representa cerca de 3% dos produtos vendidos, mas, segundo a empresa, essa quantidade deveria variar entre 0,50 e 0,60%.

Na medida em que os biscoitos perdem a validade e, como consequência, a qualidade para o consumo, a empresa é comunicada, realiza o recolhimento e prontamente a troca total desses produtos. A troca total pode parecer uma prática equivocada, mas é justificável. Essa prática é aplicada também pela concorrência e, caso a empresa não a aplique, perderá crédito com os varejistas, os quais preferirão negociar com empresas que ofereçam tal vantagem.

De fato, essa prática agrada o cliente, porém proporciona gastos indesejáveis para a empresa. Dessa forma, é factível considerar uma seleção dos varejistas a serem beneficiados com tal prática. Esta seleção seria baseada no bom senso do vendedor. Aqueles com um volume de compra considerado baixo e sem uma relação muito importante com a empresa seriam

privados desta troca. Na Tabela 7, são representados todos os intermediários estudados e a importância de cada um deles em relação ao total de produto comercializado na região estudada.

Tabela 7 – Percentual referente ao total

Intermediário	Percentual referente ao total
A, B, G, H, J, K, N e Q	10,52 %
C	3,99 %
D	7,28 %
E	7,86 %
F	4,43 %
I	3,31 %
L	22,19 %
M	19,87 %
O	11,96 %
P	5,75 %

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a Tabela 7, nota-se que os intermediários A, B, G, H, J, K, N e Q se mostraram menos participativos que os demais. Os mesmos intermediários participaram, separadamente, com um percentual menor que 3%. Esses dados possibilitam a seleção dos beneficiados com a troca total dos produtos com qualidade de retorno. Este processo seria restrito apenas aos que obtiveram um percentual de produto comercializado superior a 3% do total. A possível perda dos clientes prejudicados com esta estratégia seria irrelevante, pois seriam clientes com menor impacto na receita da empresa.

As vantagens obtidas com essa restrição poderão ser notadas na diminuição dos custos com transporte, armazenamento, embalagens e principalmente com a sustentação do valor agregado do biscoito. O biscoito, após retornar a empresa, é direcionado à alimentação animal, tendo seu valor reduzido em 84%.

Um meio já empregado para melhorar o gerenciamento de vendas é a realização de reuniões com todos os envolvidos. Embora a empresa admita que o percentual de retorno de produtos esteja elevado, os responsáveis do setor de vendas afirmam que a política adotada prega pela otimização da quantidade vendida ao cliente, de modo que não haja escassez e nem excesso.

3.1 Motivos relacionados ao retorno de biscoitos

A gestão na logística de vendas é fator determinante para estratégias de diminuição de retorno de mercadorias. Desta forma, é importante a análise dos principais motivos que acarretam a devolução do produto no caso estudado:

- Avarias: podem ocorrer nas etapas de armazenagem, movimentação, carregamento e/ou descarregamento e transporte. Muitas vezes o manuseio e cuidado são inadequados para mercadorias frágeis, como é o caso dos biscoitos, resultando em pacotes estourados, amassados ou quebrados. As avarias estão sujeitas a acontecer não somente na fábrica, pois as etapas de armazenagem, movimentação, carregamento e/ou descarregamento

abrangem tanto a fábrica como os canais de distribuição. Também no transporte, a responsabilidade pela qualidade dos biscoitos é total da empresa, devido ao fato de que os caminhões são de sua propriedade;

- Vencimento: dentre as principais causas de retorno de biscoitos, esta é a de maior geração de perdas para a empresa (70% do retorno é produto vencido) e está relacionada à vida de prateleira do produto e à etapa de armazenagem no canal de distribuição. Uma das explicações para o vencimento demorado pode estar no fato de a indústria praticar a distribuição intensiva, fazendo com que o vendedor empurre mais e mais mercadoria, provocando a saturação do mercado. Outra possível explicação para tal ocorrência pode ser a não aplicação de um conceito muito importante para o caso de produtos perecíveis e um dos fatores decisivos para a escolha do tipo de estrutura de armazenagem, que é o critério de operação FIFO (*First In, First out*), primeiro que entra é o primeiro que sai; ou seja, a mercadoria que tem a data de validade mais próxima de expirar é a que tem de estar na parte da frente nas gôndolas do supermercado, para ser vendida primeiro e evitar, dessa forma, o vencimento do produto no canal de distribuição.

Além de avarias e vencimento, pode-se elencar as falhas na fabricação do produto como outro motivo frequente de retorno dos biscoitos à empresa. Também, quando essas falhas ocorrem, a responsabilidade para recolhimento é total da empresa. A partir da observação dos motivos de retorno através das causas elencadas acima, pode-se constatar que o problema não é somente o setor de vendas empurrando produto para o mercado e sim, a contribuição de cada ação equivocada praticada por determinados setores da empresa e também pelos próprios canais de distribuição no agravamento do problema.

Considerações Finais

O presente estudo abordou os fatores que influenciam no retorno indevido de biscoitos dos varejistas do sul do estado de Minas Gerais, buscando apresentar as principais causas a partir de um referencial teórico sobre canais de distribuição, logística reversa e políticas de vendas. Entre os principais motivos do retorno de biscoitos, têm-se: as avarias, o vencimento do produto e as falhas na fabricação do produto; isto é, são produtos que estão em desacordo com a especificação padrão do produto ou que possuem vício de qualidade ou de quantidade. Dessa forma, foi analisado como essas vertentes da logística influenciam no problema de retorno indevido de biscoitos.

Na tentativa de cumprir com os objetivos propostos na pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores do setor logístico e de vendas da empresa para coleta de dados. Assim, foi possível identificar alguns problemas específicos na gestão de vendas da empresa.

O primeiro resultado obtido foi o detalhamento do canal de distribuição utilizado pela empresa. Identificou-se um canal de venda direto, ou seja, não existe nenhum agente comercial realizando um intermédio entre a empresa fabricante e o varejista. Com isso, as vendas eram realizadas por colaboradores da própria empresa. Nessa concepção, buscou-se detalhar as políticas de vendas adotadas pela empresa e criar sugestões de melhoria. Uma sugestão apresentada no decorrer do trabalho foi a seleção dos varejistas a serem beneficiados com a troca total dos produtos com qualidade de retorno. A implementação não deverá ocorrer por ações isoladas, mas por um movimento amplo, baseado em alianças duradouras com esses representantes. Essa estratégia visa privilegiar a princípio apenas clientes mais significativos diante da receita da empresa.

Também, como sugestão de melhoria, propôs-se a mudança da atual configuração do canal de distribuição da empresa (fábrica-varejo-cliente) com a implementação de um *broker*, a fim de diminuir os custos logísticos referentes ao retorno dos biscoitos à fábrica no Paraná. O canal de distribuição Fábrica – *Broker* – Varejo – Cliente se mostra como excelente alternativa para o problema de retorno indevido de produto, uma vez que, através de contratos, ela pode estabelecer que o próprio *broker* dê um destino adequado ao que não for vendido, evitando, dessa forma, os custos de sair da região oeste do Paraná e ir até o sul de Minas Gerais buscar a mercadoria. Para tanto, a empresa claramente poderia pagar uma determinada porcentagem para essa prática. Em um primeiro instante, pode parecer que o pagamento dessa porcentagem inviabilizaria a proposta, mas esta simples ação estratégica já evitaria muito transtorno e o desembolso por parte da empresa com os custos de transporte excessivos para retorno dos biscoitos.

A pesquisa visou contribuir não apenas com a empresa em questão, mas com outras que eventualmente estejam enfrentando o mesmo desafio. Como sugestões para futuras pesquisas, menciona-se a realização de um estudo mais aprofundado sobre os motivos que levam o produto a adquirir qualidade de retorno, bem como sobre as atividades de movimentação e armazenagem do produto.

Referências

ARBACHE, F. S. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. São Paulo: FGV, 2015.

BALDWIN, C. J. **Sustainability in the food industry**. USA: John Wiley & Sons, 2009.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOURLAKIS, M. A.; WEIGHTMAN, P. W. **Food Supply Chain Management**. USA: Wiley-Blackwell, 2004.

BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CHING, Y. H. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2010.

CORRÊA, K. **Os 4 P's de Marketing – Praça**. 2008. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/os-4-ps-de-marketing-praca/>>. Acesso em: 25 maio 2012.

COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS – CSCMP. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa Custos Logísticos no Brasil, 2015**. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/2016/pesquisa_custos_logisticos2015.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2016.

GHOSH, J. The unnatural coupling: food and global finance. **Journal of Agrarian Change**, v.10, n.1, p. 72–86, 2010.

GIACOBO, F.; CERETTA, P. S. Planejamento logístico: uma ferramenta para o aprimoramento do nível de serviço. **VI SEMEAD** (Seminários em Administração), 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Minas Gerais – Pouso Alegre – produto interno bruto dos municípios – 2012**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=315250&idtema=134&search=minas-gerais%7Cpouso-alegre%7Cproduto-interno-bruto-dos-municipios-2012>>. Acesso em: 02 mar. 2016.

KOTLER, P. T.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 14. ed. USA: Pearson, 2014.

LACERDA, L. Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais. **Revista Tecnológica**, Ano XVI, n. 185, p. 46-5, abril/2011.

LEITE, P. R. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2009.

LIMA, K. de. Custos logísticos representam até 16% do PIB brasileiro. **Estadão**, Economia & Negócios. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias>>. Acesso em: 18 jun. 2012.

MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. et al. **Pesquisa de Marketing**. 7.ed. Elsevier Brasil, 2014.

PAOLESCHI, B. **Logística industrial integrada: do planejamento, produção, custo e qualidade à satisfação do cliente**. 3. ed. São Paulo: Érica Ltda, 2011.

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

SEADI, G. M. S. **Broker**: Análise crítica de seu funcionamento para melhoria dos canais de distribuição. 158 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia da Universidade do Rio Grande do Sul, 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez editora, 2014.

SOUZA, S. F. de; FONSECA, S. U. L. da. Logística reversa: oportunidades para redução de custos em decorrência da evolução do fator ecológico. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UNG**, v. 3, n. 1, p. 29-39, 2010.

TADEU, H. F. B. et al. **Logística reversa e sustentabilidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

VALLE, R.; SOUZA, R. G. **Logística Reversa**: processo a processo. São Paulo: Atlas, 2014.

Recebido em 17/07/2016

Aceito em 10/10/2016