



NETLOG 2021

International Conference on Network
Enterprises & Logistics Management

A LOGÍSTICA REVERSA E A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

1nd ESTENDER A. C .**, 2nd MORAIS M. O., 3rd SACOMANO J.B., 4rd
**** SANTOS N. A., 5rd ***** VENDRAMETTO O.; 6rd ***** RUGGERO
S.M.**

Universidade Paulista

*estender@uol.com.br

** marcostecnologia@ig.com.br

*** jbsacomano@gmail.com

**** nilza.santos@uol.com.br

***** oduvaldov@gmail.com

***** smruggero@uol.com.br

Resumo

A operação de logística reversa no transporte rodoviário de cargas está cada vez mais tornando-se necessário devido às exigências de clientes e de mercado. Desta forma, este artigo busca gerar conhecimentos para a aplicação prática da logística reversa e seus benefícios, visando solucionar problemas específicos deste segmento, gerando vantagem competitiva. Assim, foi realizado um estudo de caso, com entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, onde os dados foram coletados por meio de questionário destinado aos colaboradores. Observou-se que os resultados obtidos poderão ser utilizados para uma avaliação mais precisa sobre a implementação do serviço de logística reversa na empresa estudada. Foi identificado que o serviço de logística reversa é uma ferramenta eficaz para que a organização fidelize seus clientes, tornando-se conhecida por qualidade nos serviços prestados, e com vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: Logística Reversa; Vantagem Competitiva; Fidelização; Clientes.

Abstract

Reverse logistics operation in road haulage is becoming increasingly necessary due to customer and market demands. Thus, this article seeks to generate knowledge for the practical application of reverse logistics and its benefits, aiming to solve specific problems of this segment, generating competitive advantage. Thus, a case study was conducted, with qualitative and exploratory interviews, where data were collected through a questionnaire intended for employees. It was observed that the obtained results could be used for a more accurate evaluation on the implementation of the reverse logistics service in the studied company. It has been identified that the reverse logistics service is an effective tool for, becoming known for quality service and competitive advantage over competitors.

Keywords. Post- sale; loyalty; Customers; Competitors.

1 Introdução

A logística reversa como ferramenta de vantagem competitiva, conforme apontado na revisão de literatura, possui diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para logística reversa e vantagem competitiva, o que demanda a construção de um modelo teórico que explicita como esses diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas do desenvolvimento organizacional.

A logística reversa é um serviço diferenciado oferecido pelas empresas de Transportes de Cargas. Funciona quando, além de entregar produtos em seus clientes, faz também o caminho reverso, ou seja, quando o cliente que comprou a mercadoria e precisa devolver por arrependimento, defeito no produto ou qualquer outro motivo; aciona a loja em que efetuou a compra. Desta forma, a loja contata a transportadora, que agenda com o cliente a retirada desse produto, recolhe o produto e devolvendo para sua origem.

Como o serviço de logística reversa irá ajudar a empresa a fidelizar seus clientes? Por que o serviço de logística reversa é importante para a organização? Quais os benefícios que o serviço de logística reversa poderá trazer para empresa? Tais questionamentos nos fazem refletir que um bom relacionamento com o cliente é essencial para o funcionamento de uma organização, e para que isso aconteça, é necessário que existam ferramentas adequadas para a manutenção desses clientes. Segundo Kotler (2006), “prospectar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que reter clientes atuais”. Diante desta concepção, a logística reversa tem a função de oferecer soluções para os problemas que estão ocorrendo, como por exemplo, as reclamações por parte dos clientes referentes aos produtos devolvidos.

Este artigo tem como objetivo refletir sobre os benefícios da logística reversa como ferramenta estratégica para auxiliar as empresas a fidelizar seus clientes; analisar a viabilidade da implementação do serviço na organização; demonstrar como a logística reversa poderá ajudar as empresas na fidelização de seus clientes; identificar como os funcionários/colaboradores estão envolvidos com o tema; elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos funcionários/colaboradores para que, por meio dessas análises, torne-se possível a tomada de decisão.

Este estudo utilizou como método o estudo de caso, realizando entrevistas de natureza qualitativa e exploratória, onde a coleta de dados foi realizada por meio de questionário destinado aos colaboradores. Desta forma, teve como premissa elucidar questões relacionadas aos dois temas: serviço de logística reversa e vantagem competitiva. A logística reversa serve como uma ferramenta necessária para a manutenção de clientes, assim, tem como objetivo auxiliar as empresas a conquistar e reter clientes fiéis, levar a imagem da empresa para o mercado, bem como tornar a empresa mais competitiva, e conseqüentemente aumentar o faturamento.

2 Revisão da Literatura

2.1 LOGÍSTICA REVERSA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Segundo Ballou (2006), a logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de produtos. Desta forma, a logística reversa deve conter planejamento, implantação e controle do fluxo, fazendo o certo da forma correta, eficiência e eficácia, e assim conseqüentemente alcançando seu objetivo almejado. A logística possui diversos benefícios para as organizações, onde alguns desses benefícios são: captação de novos clientes, fidelização de clientes já existentes; fatores

esses que conseqüentemente impactaram diretamente no faturamento da organização já que não haverá perda de clientes.

A logística reversa é uma das práticas inovadoras no que tange o desempenho dos negócios, preservando o meio ambiente na localidade e na comunidade global. É uma abordagem de gestão ecologicamente correta, útil para a sociedade utilizar seus recursos de forma mais racional, além de reduzir desperdícios, melhorar a eficiência, (Jaehn, 2019).

A logística reversa, se baseia no princípio dos 3R's, que consiste em reduzir, reutilizar e reciclar. Portanto a logística reversa se preocupa com o meio ambiente e sustentabilidade e tem como objetivo a redução de custos e também redução de recursos, reutilizando e reciclando, assim a mesma poderá investir mais, uma vez que teve seu custo baixado, o que se refletirá em seu faturamento. Muitas empresas, mesmo operadores logísticos avançados bem-sucedidos, não são capazes de lidar de forma eficiente e eficaz com o fluxo de materiais na direção reversa (Hojas; Baenas et al., 2011).

De acordo com Genchev et al., (2011) a logística reversa é uma visão gerencial da cadeia de suprimentos reversa. Portanto para a logística reversa, precisa ter uma visão ampla, sistêmica de todo o processo e de toda a cadeia de suprimentos reversa, precisa conhecer o processo como um todo. Logo, para se executar a logística reversa, é necessário um conhecimento que vai desde o início do processo até o final para que seja possível executar o serviço com maior qualidade garantindo assim uma maior satisfação dos clientes.

Conforme Bailey (1999), o modelo de estratégia competitiva não focaliza o importante vínculo existentes entre estratégia privada e publicas. Assim, podemos dizer que o poder de barganha dos compradores e fornecedores, a ameaça de produtos/serviços substitutos e a rivalidade entre empresas existentes não justifica o vínculo entre estratégia privada e publica.

Segundo Moura (2006), uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação. Portanto, vantagem competitiva está ligada á criação e inovação. Quando se cria, se alcança a vantagem competitiva por estar á frente de seus concorrentes. Vantagem competitiva se torna essencial nesse cenário de mercado altamente competitivo. As organizações estão sempre inovando em termos de tecnologia para se manterem ativas no mercado, desta forma é preciso estar atento às novas tendências para estar a frente em relação aos concorrentes.

Segundo Brito (2012), vantagem competitiva acontece quando as aptidões da empresa excedem as do concorrente em determinado fator. A vantagem competitiva ocorre quando uma empresa se sobressai a seu concorrente, ou seja, quando está a frente deles por se anteceder as tendências de mercado. Vantagem competitiva este relacionado á aptidão, o que quer dizer que os administradores precisam estar atentos e saber o que está acontecendo ao seu redor, principalmente no segmento em que atuam, desta forma saberem sobre futuras tendências de mercado para possível antecipação.

Para Goldsby; Closs (2000), capacidade competitiva é: baixo custo, flexibilidade no projeto do produto, flexibilidade no volume e conformidade. Portanto, uma empresa se torna competitiva quando consegue oferecer produtos ou serviços com baixo custo, quando consegue obter flexibilidade no projeto, e flexibilidade nos volumes. As empresas quando conseguem oferecer serviços ou produtos de qualidade com custos reduzidos podem repassar isso á seus clientes. Desta forma, conseguem praticar preços justos, tornando a empresa competitiva em relação aos seus concorrentes, oferecendo qualidade e preço justo, atraindo e fidelizando seus clientes.

De acordo com Peregrino (2002), a vantagem competitiva é a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas. Assim, vantagem competitiva explica a diferença entre as empresas, ou seja, o que cada uma faz de novo, cria, melhora, com a intenção de ganhar mercado, atingir novos clientes. Heterogeneidade são as diferenças, as particularidades que cada organização busca para se tornar competitivo, é o desempenho que a empresa busca para atingir seus objetivos. Se o propósito é aumentar o faturamento, ela busca atingir por meio de várias formas, sendo que essas formas são particularidades de cada empresa.

Segundo Dessler (2003), vantagem competitiva são quaisquer fatores que permitam a empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado. Assim, o intuito da vantagem competitiva é atingir um maior número de clientes, e para que isso ocorra é necessária uma diferenciação na oferta de produtos ou serviços, inovação e tecnologia. Tudo isso faz com que a empresa se torne competitiva em relação aos seus concorrentes.

Conforme Bohlander (2005), as pessoas são como fontes competitivas, quando atenderem os seguintes critérios: capacidade de encontrar meios de diminuir os custos; recursos devem ser diferenciados; recursos devem ser difíceis de copiar; recursos devem ser organizados. Assim, as pessoas são um fator de grande importância, podendo estar nelas o fator de vantagem competitiva. Pessoas que buscam soluções e inovações dentro das organizações, fazem com que a empresa seja competitiva.

Para Aktouf (2000), com seus diferentes enfoques, a teoria da vantagem competitiva trabalhada por Porter pretende impor-se como articulação entre a política a economia e a administração. Desta forma, adverte que este gênero de posicionamento em relação as teorias mais gerais ficam no nível dos aspectos secundários, que não acrescentam nada a questão da admissão ou da refutação do argumento central dessa ou daquela concepção histórica, tornada clássica, e, portanto, inevitável.

3 Metodologia

O Estudo de Caso como método que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões norteadoras do trabalho. Tull e Hawkins (1976), afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas.

Para Quivy e Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com sua vivência, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou relações entre eles. A pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003), como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para Ramos, Ramos e Busnello (2005), acrescentam o conceito anterior a concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os

pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

Quanto à abordagem, este artigo pode ser classificado como qualitativo. Para Neves (2006) a pesquisa qualitativa pode ser definida como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas onde procura-se descrever e decodificar os componentes onde há um sistema complexo com muitos significados, tendo por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social para o pesquisado. Quanto à técnica de coleta de dados, a pesquisa é bibliográfica, caracterizando-se como a fonte de dados secundários deste estudo.

Para Werkema (1995), o processo é uma combinação dos elementos como equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como meta a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço.

O processo de atendimento da Empresa funciona da seguinte forma: 1º Cliente entra em contato com a organização e é atendido por uma atendente; 2º A atendente elabora uma cotação de frete e envia por e-mail; 3º Cliente aprova a proposta e envia o pedido a Transportadora; 4º A mercadoria da entrada, é conferida é gerado e CT-e (Conhecimento de Transportes); 5º A mercadoria embarca; 6º Chega até a filial ou ponto de apoio; 7º Material é despachado para o cliente

O cliente aceita a mercadoria, ou não, pode também receber e depois querer devolver ao fornecedor. Desta forma, procuram uma transportadora que faz o serviço de logística reversa. Devido a quantidade de produtos devolvidos ser grande, é mais viável ao cliente contratar uma transportadora que realiza os serviços de entrega e devolução, do que contratar duas transportadoras distintas, uma para cada operação. As transportadoras que não fazem o serviço de logística reversa acabam perdendo clientes, assim, a transportadoras estão se adaptando a estas condições, oferecendo serviços que atendam às necessidades de seus clientes para obter maior vantagem competitiva.

4 Coleta e análise de dados

A análise das entrevistas foi realizada de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo Gubrium e Holstein (2000), esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos funcionários/colaboradores sobre o tema. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa, explorar as percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

Em conformidade com Flores (1994), o roteiro de entrevistas foi elaborado em função dos objetivos e da questão de pesquisa, e foi guiado pelos principais tópicos levantados. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, pode haver necessidade de complementação de informações, ou também, em caso de esgotamento, à medida que as respostas se tornam redundantes.

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários/colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 18/04 e 29/04 do ano de 2019. Para se atingir os propósitos desse estudo, buscou-se formular um roteiro de entrevistas embasado na teoria descrita. Os dados foram levantados por meio de revisão de literatura que foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livro e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (Diehl; Tatim, 2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões não estruturadas com 25 entrevistados de nível técnico e gerencial, funcionários da empresa atuantes na cidade de Guarulhos - SP e ligados à área de Transportes.

Para Rynes; Gephart; (2004), o valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender os benefícios da implantação do serviço de logística reversa.

5 Resultados e discussões

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, bem como nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram responder a avaliação como uma estratégia organizacional. As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos colaboradores com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para o sistema de logística reversa como ferramenta de vantagem competitiva.

Quadro 1 – Percepções sobre o conhecimento do serviço de logística reversa.

Assistentes e auxiliares administrativos (15)
Todos os funcionários já possuem conhecimento sobre o serviço de logística reversa e a sua aplicabilidade e concordaram que o sistema trará maior lucratividade para empresa em tempos de crise e irá auxiliar na fidelização dos clientes, pois a logística reversa é uma ferramenta de vantagem competitiva pois irá satisfazer as necessidades dos clientes, que procuram uma solução para a quantidade de produtos que são devolvidos por defeito, arrependimento entre outros fatores, as empresas precisam procurar outra empresa que realize o serviço, caso não realize a organização pode perder clientes pois alguns preferem migrar para transportadoras que ofereçam os mais serviços.
Para a solução da perda de clientes deveria ser implantado o serviço de logística reversa para se verificar o impacto que terá no faturamento da empresa e procurar saber se está agradando os clientes e se necessário fazer mudanças a fim de aperfeiçoar o serviço e garantir maior satisfação. Todos os funcionários concordaram com a implementação do serviço de logística reversa na empresa e informaram que essa alternativa, se aplicada, poderá ser utilizada de várias formas positivas

mostrando que a empresa tem comprometimento com os clientes e assim agregando ainda mais valor a organização.

Os fatores que ajudam na fidelização dos clientes informados pelos funcionários são:

Bom atendimento;

Focar sempre nas necessidades dos clientes;

Atender dentro dos prazos solicitados e prometido;

Informaram que não tem nenhum obstáculo que impossibilite a implementação do serviço de logística reversa e que esse serviço trará tantos benefícios para a empresa quanto para o próprio funcionário, pois irá contribuir para o conhecimento e crescimento profissional e irá ajudar a empresa em tempos de crise.

Gerentes (5)

Os Gerentes informaram que já conhecem o serviço de logística reversa e a sua aplicação, informaram também que esse serviço ajuda na fidelização de clientes, pois ele tem a preocupação de satisfazer as necessidades de seus contratantes, oferecendo uma solução para as devoluções, que ocorrem em grande escala. A empresa realmente vem perdendo clientes atuais constantemente talvez por não oferecer este serviço as empresas procuram empresas de transportes mais completas, que façam esses dois serviços, tanto o de entregas quanto o de devoluções. Eles concordam que com o mercado altamente competitivo é preciso buscar novas ferramentas estar á frente de seus concorrentes, eles concordam ainda em implementar o serviço de logística reversa porém á discordâncias sobre quem deverá fazer o serviço ou formar parcerias com outras Transportadoras para realizarem esse serviço.

Clientes (5)

Os entrevistados disseram que conhecem o serviço e que é um tipo de operação que todas as empresas de transportes deveriam oferecer, porém poucas oferecem.

Disseram também que para eles, como clientes, fica mais fácil pois não precisam procurar duas transportadoras pois encontram ambos os serviços em uma somente, o que para eles é melhor pois diminui os gastos com transportadoras, o que para eles significa qualidade nos serviços prestados, e preocupação em atender as necessidades de seus clientes, tornando a empresa mais competitiva em relação aos seus concorrentes.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 2 - Quais são os problemas que você observa no atendimento das necessidades dos clientes, e que pode estar diminuindo a quantidade de contratantes?

Assistentes e auxiliares administrativos (15)

Os entrevistados concordam que a quantidade de produtos que são devolvidos é grande e acham que seria importante criar soluções para que a empresa além de entregar esses produtos também os trouxesse de volta á origem , assim facilitariam para os clientes e como poderiam recolher esses produtos ao mesmo tempo em que fazem as entregas os custos para esse sistema não seriam altos , e que valeria a pena pois atrairia mais clientes e fidelizaria os já existentes, o que impactaria no

faturamento da empresa. Assim, os colaboradores melhoraram o desempenho com essa implementação pois acreditam que os benefícios que a empresa terá também se refletirá em melhores condições de trabalho e melhores remunerações.

Todos concordam que, existe um grande número de reclamações por parte dos clientes quando eles ligam pra transportadora e informam que seu produto esta danificado. O que os atendentes fazem é instrui-los a entrar em contato diretamente com o fornecedor e que a transportadora nada pode fazer.

Gerentes (5)

A maioria dos gerentes acreditam que a falta do serviço de logística reversa esteja diretamente ligado a perdas de clientes pois os contratantes procuram soluções para suas necessidades. Assim, procuram empresas de Transporte que fazem entregas e que também fazem as devoluções, ou seja, que trazem de volta os produtos e devolvam á sua origem. Portanto, acreditam que com a implementação desse serviço haverá um aumento significativo no faturamento da empresa. Gerentes e demais colaboradores estão animados com esse novo sistema, sabem que todo novo processo tem suas dificuldades, mais acreditam em um resultado positivo. Os demais gerentes acreditam que melhor do que implementar a operação de logística reversa seria terceirizar este serviço, ou seja, utilizar de parcerias com outras transportadoras, pois acreditam que seria mais vantajoso financeiramente e operacionalmente, uma vez que a implementação da logística reversa necessitará de contratação de pessoas, treinamento, investimento em sistemas entre outros.

Clientes (5)

A percepção dos clientes é de que, na hora da contratação de uma empresa de transporte, estão em busca de praticidade. É melhor contratar uma empresa de transportes que realiza serviços de entregas e devoluções do que contratar duas transportadoras distintas, uma para cada serviço, pois além de dificultar a operação ainda tem um custo mais elevado. Os clientes ainda dizem que uma empresa que que faz entregas com maior qualidade provavelmente fará o serviço de logística reversa com a mesma qualidade, sendo assim é uma importante ferramenta de vantagem competitiva. Os clientes não acham bom, pois quando os produtos têm algum defeito, seus clientes tratam diretamente com eles. Desta forma, se houvesse uma possibilidade dos clientes finais entrarem em contato diretamente com a Transportadora, e ela por sua vez fosse retirar o produto, a agilidade no processo seria u diferencial, economizaria tempo, e assim os todos na cadeia ficariam satisfeitos.

Fonte: Elaborado pelos autores

Quadro 3- Percepções sobre os benefícios do serviço de Logística Reversa

Assistentes e auxiliares administrativos (15)

Os colaboradores concordam quanto aos benefícios que esse serviço trará para a organização. Segundo eles, em momentos de crise, o melhor a se fazer é fidelizar os clientes para que não os perca, uma vez que é mais difícil conseguir novos clientes do que reter os já existentes. Eles entendem que é uma forma de fidelizá-los, já que a intenção é de satisfazer as necessidades dos clientes por meio do serviço de logística reversa. Assim, terão benefícios como o aumento no número de clientes, reconhecimento da empresa pela qualidade dos serviços prestados, e da variedade desses serviços tornando-a mais competitiva em relação aos concorrentes. Concordam assim que deve-se divulgar que a empresa realiza esse tipo de serviço, onde haverá um

acompanhamento eficaz para saber se está sendo um processo eficiente e eficaz, e ainda se o cliente está satisfeito com o serviço prestado.
Grupo Gerência (5)
Os gerentes acreditam que ter esse serviço é um diferencial, uma vez que muitas empresas de transporte oferecem apenas o serviço de entrega de mercadorias, então o serviço de logística reversa é colocado como um diferencial e uma forma de diferenciação perante seus concorrentes. Os benefícios são: aumento do número de clientes, aumento do faturamento, maior credibilidade na marca da empresa, maior valor agregado do serviço. Como a empresa será vista perante seus clientes e concorrentes é o principal benefício colocando o nome da empresa em evidência.
Grupo Clientes (5)
Os clientes entrevistados concordam quanto aos benefícios que serão: baixo custo do serviço, aumento do número de clientes, fidelização de clientes já existentes. Desta forma, aumentará o faturamento, alavancará as entregas, motivará os funcionários, pois a tendência é que os funcionários fiquem mais motivados, reduzindo demissões tendo em vista a atual crise econômica e política. Não há expectativa no aumento dos custos operacionais, já que durante uma entrega é possível realizar a coleta e posterior devolução.

Fonte: Elaborado pelos autores

Por meio dos resultados gerados a partir das entrevistas observou-se que os stakeholders da empresa como os clientes e colaboradores possuem a mesma percepção em relação ao problema e concordaram que a organização vem perdendo clientes devido à falta de solução para a grande quantidade de produtos que são devolvidos diariamente, devendo ser criadas estratégias para diminuir ou acabar com o problema. Ambos os grupos concordaram que o serviço de logística reversa é uma boa alternativa para a solução do problema, uma vez que a empresa fica responsável por devolver esses produtos à sua origem e também relataram que os fatores principais para as empresas conseguirem conquistar a fidelização de seus clientes é o bom atendimento, prazos curtos e a preocupação em atender as necessidades desses clientes.

Assim como existem semelhanças entre os grupos, existem também as diferenças. Os gerentes acreditam que o maior benefício em relação à implementação do serviço de logística reversa esteja ligado ao nome da empresa, e em como a empresa será vista perante seus clientes. Já os colaboradores e os clientes acreditam que o maior benefício será em relação à fidelização e a conquista de clientes, pelo fato de satisfazer as necessidades sanando os problemas que eles apresentaram. Ainda ressaltam que, um dos maiores benefícios será a vantagem de que não haverá um custo significativo, uma vez que durante uma entrega, já é feita a coleta da devolução a sua origem, sendo assim os custos com diesel e outros gastos serão baixos, tornando-se possível assim, oferecer esses serviços a valores mais atrativos.

É preciso criar um sistema integrado onde o cliente final, quando precisar devolver o seu produto, não precise entrar em contato com o fornecedor para que este entre em contato com a transportadora. O melhor cenário é simplificar o processo onde o cliente entrará em contato direto com a transportadora e solicita a coleta do produto. Desta forma, a transportadora ficará responsável por avisar o fornecedor e intermediar o processo, passando informações sobre prazos e status do produto. As principais barreiras para o desenvolvimento da logística reversa, segundo Tibben-Lembke (2008), são: subestimação deste setor em relação a outros, política da empresa, falta de sistemas, razões

competitivas, negligência administrativa, falta de recursos financeiros, falta de recursos humanos e legislação.

É importante ter uma equipe treinada e capacitada, pois esses colaboradores estarão iniciando o processo no contato do cliente final solicitando a coleta reversa. Este atendente precisará dar segmento no processo e não deixar de atualizar o sistema, mantendo o cliente final e o fornecedor sempre informados. Segundo Boog (2009), entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, no desempenho das suas funções além de visar o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos.

A busca pela satisfação dos clientes fará com que a empresa adote esse novo sistema de logística reversa, onde as reclamações diminuam, e por consequência aumente a quantidade de novos clientes na empresa. O sistema será implementado na própria empresa, e levará o prazo de 6 meses para ser implementado. Será o tempo necessário para colocar o programa em funcionamento e treinar os colaboradores. O processo ficará sob responsabilidade dos gerentes administrativos e gerentes gerais da transportadora, que deverão trabalhar em conjunto para colocá-lo em prática.

No site da transportadora terá um chat. Este chat será exclusivamente para o tratamento de logística reversa, onde uma equipe estará designada a atender os clientes. Haverá outro sistema que integra a transportadora ao fornecedor, desta forma, quando o cliente final solicita a devolução, ele deverá passar algumas informações como número de nota fiscal e motivo da devolução. Então o colaborador confere para saber se a entrega desse material foi feita realmente pelo transportador, gerando um protocolo de atendimento com todas as informações. O colaborador transmite a informação ao fornecedor que da confirma e entra em contato com o cliente final para negociar a questões comerciais. A partir deste processo, o colaborador registra a solicitação de coleta e encaminha para a filial da transportadora mais próxima do cliente. Esse colaborador ainda ficará responsável pelo acompanhamento para saber o que foi coletado ou não, por qual motivo, e deve sempre informar o fornecedor via sistema integrado.

O novo método de logística reversa integrado possibilitará um maior controle do que foi entregue, e até mesmo se houve algum dano no produto ou se a causa da avaria foi no transporte. Será possível mapear e criar métodos para a melhoria do serviço. Será possível também avaliar o desempenho do colaborador para com os clientes, onde estas informações serão essenciais para a tomada de decisões dos gerentes e diretores. Será preciso acompanhamento minucioso e realização de pesquisa para medir o grau de satisfação do cliente mediante a implementação do sistema.

As transportadoras de cargas geralmente possuem diversas filiais espalhadas em pontos estratégicos. Com o serviço de logística reversa, todas as filiais trabalharão em conjunto, sendo possível identificar se alguma das filiais está com problemas de atrasos na coleta e quais os motivos. Por esta razão, é importante que o sistema possua todas as informações necessárias para maior agilidade no processo e na tomada de decisões.

6 Conclusão

Os objetivos desse trabalho foram refletir sobre a importância e os benefícios do serviço de logística reversa como vantagem competitiva para auxiliar as empresas a fidelizar seus clientes; analisar a viabilidade da implementação do serviço na organização; demonstrar como a logística reversa poderá ajudar as empresas na fidelização de seus clientes. Para tal, foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas.

Os principais resultados mostraram que a organização estava recebendo reclamações de seus clientes, e como não havia uma melhora do serviço, seus clientes estavam migrando para empresas concorrentes. Os fatores internos, na percepção dos entrevistados, que levam a essa perda foram vários

como: falta de interesse da empresa para com seus clientes, falta de um sistema operacional adequado e falta de recursos humanos capacitados.

Ao analisar a entrevista com os colaboradores, foi verificado que a maioria não possui conhecimento sobre a logística reversa, porém, os que conhecem sobre este assunto, acreditam que a implementação será viável, aumentando sua vantagem competitiva e trazendo maior lucratividade. Nas entrevistas com os gerentes, todos os entrevistados conhecem a logística reversa, e informam que a implementação trará benefícios a organização e aumentará a lucratividade da empresa.

Ao entrevistar os clientes todos demonstraram interesse, pois não encontram o serviço de logística reversa nas demais empresas de transporte, e informaram que a operação é viável, e que as empresas de transportes que os atendem e que possuem o serviço, são bem-sucedidas. Como demonstrado na entrevista, os gerentes mencionam que o processo de implementação leva algum tempo, e que podem encontrar resistências como em todas as mudanças. A localização de outra atividade que pode influenciar os custos e os prazos de entrega dos itens.

O estudo foi limitado a um único estudo de caso. Assim, os resultados do estudo não estão sujeitos a generalização para outras organizações semelhantes.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

References

- Aktouf, C., Fleury, H., & Robach, C. (2000). Inserting scan at the behavioral level. *IEEE Design & Test of Computers*, 17(3), 34-42.
- Bailey, S. J. (1999). *Local government economics: principles and practice*. Macmillan International Higher Education.
- Ballou, R. H. (2009). *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos-: Logística Empresarial*. Bookman Editora.
- Brito, R. P. D., & Brito, L. A. L. (2012). Ventaja competitiva, creación de valor y sus efectos sobre el desempeño. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70-84.
- Bohlander, G; S. S; Sherman A. (2005). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Boog, G. G. (2009). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. Makron Books do Brasil.
- Dessler, G. (2003). Administração de recursos humanos. In *Administração de recursos humanos* (pp. 331-331).
- Diehl, A. A. (2004). *TATIM*, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas.
- Fachin, O. (2003). *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva.
- Flores, J. F. (1994). *Análisis de dados cualitativos – aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU.
- Genchev, S. E. Richey, R. G, Gabler, C.B (2011). Avaliando programas de logística reversa: uma sugestão de formalização do processo. *International Journal of Logistics Management*.
- Goldsby, T.J; Closs, D.J. (2000). Usando o custeio baseado em atividades para fazer a reengenharia do canal de logística reversa. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Gubrium, J. F.; H. (2000). Analyzing Interpretative Practice. In: DENZIN, N. K..

- Hojas B, R. De Castro, Ra G B, JA G. J. (2011). Um estudo da gestão do fluxo de logística reversa em indústrias de baterias automotivas no Centro-Oeste do estado de São Paulo (Brasil). *Journal of Cleaner Production*.
- Jaehn, F.; Juopperi, R. A (2019). Description of Supply Chain Planning Problems in the Paper Industry with Literature Review.
- Kotler, P, (2006). *Administração de Marketing* 12 ed. São Paulo. Prentice Hall.
- Moura, B . (2006). *Logística: conceitos e tendências*. 1ª Edição. Lisboa: Centro Atlântico.
- Neves, J. L. (2006). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisa em administração*, v. 1, n. 3.
- Quivy, R.; C, L. (1998). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, P; R, M. M.; Busnello, S. J. (2005). *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*.
- Rynes, S., G, R. P., JR. (2004). From the editors: qualitative research and the *Academy of Management Journal*.
- Tibben-L, R. S. (2008). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*. Reno, University of Nevada.
- Tull, D. S. & H, D. I. (1976). *Marketing Research, Meaning, Measurement and Method*. Macmillan Publishing Co. Inc., London.
- Werkema, M. (1995). *As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
- Yin, R.K. (2004). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. Thomas, H. K. Training strategies for improving listeners' comprehension of foreign-accented speech (Doctoral dissertation). University of Colorado, Boulder.