

# A importância da devolução

Essa prática pode alavancar os negócios de sua empresa, porém, atualmente ela ainda é subestimada



A maioria das listas dos atributos “importantes” da logística avalia a logística reversa como sem importância. Estas avaliações são enganosas. Fatores como qualidade do produto, preços competitivos, coleta e entrega no prazo e poucas avarias são sempre importantes.

Entretanto, em um mercado competitivo, estes fatores são simplesmente o

custo a ser pago para “estar na briga”. Os concorrentes estão todos em igualdade de condições. Empresas que não atendem aos padrões dos clientes nestes atributos não são nem mesmo consideradas nas decisões de compras ou de terceirização.

O mais novo diferenciador é a logística reversa. Muitas empresas oferecem algum tipo de programa, porém poucas fornecem as soluções ideais. Como é sempre o caso em que existem mais pro-

blemas a serem tratados do que tempo para cuidar deles, a logística reversa normalmente é abandonada à sorte ou considerada como algo a ser tratado mais tarde. Os executivos da logística geralmente dizem que a ação merece atenção, mas que os outros problemas têm prioridade e exigem enfoque imediato.

A logística reversa é um conceito amplo que engloba muitas atividades dentro e fora da logística. Ela foi definida como

“o termo mais frequentemente usado para se referir ao papel da logística nas devoluções de produtos, redução das fontes, reciclagem, substituição de materiais, reutilização de materiais, descarte de resíduos, reforma, reparo e remanufatura”.

## A importância da prática

Retornar um produto no fim de sua vida para o processo produtivo é uma política que as empresas têm adotado cada vez mais. Mas para elas, o preço final dessa ação pode ser caro, exigindo uma mudança estratégica na logística reversa.

“Satisfação garantida ou seu dinheiro de volta”. A Sears, uma famosa rede varejista dos EUA, não chamou isso de logística reversa quando desenvolveu essa garantia para venda por catálogo, em 1875. Os clientes insatisfeitos com um produto encomendado poderiam devolvê-lo, sem perguntas. Expedir era barato, os procedimentos de troca e reembolso eram simples.

“Satisfação garantida” ainda é a promessa de muitos varejistas hoje. Mas o que acontece com os produtos devolvidos? Como o varejista e o fabricante tratam deles? Ambos têm focado a entrega de produtos aos clientes, não no gerenciamento da sua devolução de maneira eficiente. Frequentemente, o manuseio de produtos devolvidos é a parte negligenciada de uma cadeia de suprimentos.

As pressões para melhoria dos serviços ao cliente e de grupos ambientais, são apenas alguns dos fatores que forçam a logística reversa na agenda de assuntos da cadeia de suprimentos. E por um bom motivo: eficientes cadeias de suprimentos reversas podem significar clientes mais satisfeitos e melhores resultados.

A logística reversa abrange todas as atividades associadas à devolução de mercadorias, indiferente da condição ou motivo da devolução, para fins de extrair o valor e assegurar a disposição apropriada. A ampla gama de opções de devolução envolvidas cria um conjunto de desafios e oportunidades.

## Determinar alternativas para devoluções é um esforço complexo e de recursos intensivos, como segurança e meio ambiente

### O boom das devoluções

A aquecida competição do varejo estabeleceu uma cultura de políticas de devolução nos hábitos dos consumidores. A internet alavancou as políticas de devolução como diferencial competitivo e um fator crítico para superar a relutância do comprador em entrar no mundo “online”. Os tradicionais índices de devolução variam significativamente por setor e produto: devoluções de livros chegam a 30%, produtos eletrônicos de 4% a 5% e mercadorias de massa estão entre 5% a 15%.

As estimativas variam muito, mas as devoluções “online” custam para as empresas alguns milhões por ano. Para competir com os negócios “online”, varejistas estão adotando as promessas de satisfação garantida, o que aumentará ainda mais as devoluções (e trocas) de produto.

Normalmente, quando o cliente devolve um item, ele não apenas volta à origem. A devolução é tratada como “especial” e pode percorrer várias rotas dependendo de vários fatores, incluindo motivo da devolução e momento.

As devoluções em grande volume para os armazéns, por exemplo, podem criar a necessidade de espaço de estocagem adicional e obsolescência de material. Além disso, sempre existe o risco de “contaminação” de novos produtos, um problema particularmente evidente em farmácias e no varejo em geral.

Políticas de devolução mal definidas entre fornecedores e clientes podem criar devoluções excessivamente lentas ou super complexas que prolongam o tempo de processamento e consomem recursos valiosos. A falta de responsabilidade e a administração de custo entre logística

reversa e outros de departamentos, tais como contabilidade, também pode evitar os créditos aprovados e programados e afetar negativamente o fluxo de caixa e satisfação do cliente.

## Um mercado em crescimento

O negócio da logística reversa crescerá nos setores onde as taxas de devolução e custos do produto são altos e o material devolvido retém muito mais do seu valor original. Exemplos incluem eletrônicos de alta tecnologia, produtos de consumo e produtos industriais.

A prática também crescerá nos setores que são altamente regulados pelas agências de saúde, meio ambiente e alimentos. Conforme o interesse aumenta sobre esses fatores, os clientes inspecionarão as compras mais atentamente e se dedicarão aos produtos que podem potencialmente prejudicar alguém. Os setores afetados incluem o farmacêutico, alimentos, bebidas e aquelas que consomem materiais compostos de plástico.

Provedores logísticos de ponta alcançarão a participação do mercado agregando a logística reversa em suas

# A logística reversa crescerá nos setores onde as taxas de devolução e custos do produto são altos

atuais propostas da cadeia convencional. Oferecendo soluções progressivas que mixam os serviços, eles serão altamente eficientes, com baixo custo. Serviços focados – como remanufatura e reforma – serão cada vez mais terceirizados para provedores de serviços logísticos especializados, já que a experiência não é a principal competência da maioria dos negócios.

Para atender com sucesso as necessidades atuais e futuras da logística reversa do mercado, as empresas deverão fazer o seguinte:

- Investir em planejamento, implementação e controle da cadeia reversa para baixar os custos, aumentar a disponibilidade de produtos e assegurar a diferenciação no mercado.
- Estabelecer políticas de devolução que permitam o planejamento da demanda e avaliação das devoluções an-

tes do descarte.

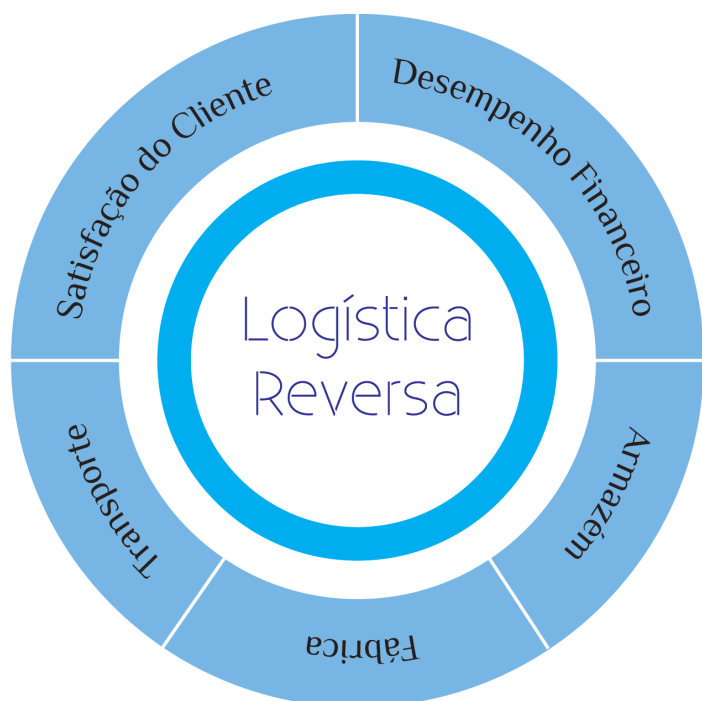
- Visão do desafio da logística reversa como algo maior do que a organização da cadeia de suprimentos. Vendas, marketing e outras funções podem otimizar o volume das transações de devoluções e aquisição e podem gerenciar o risco de obsolescência no estoque através de materiais devolvidos retornados para o estoque.
- Entender as necessidades específicas do cliente antes de tomar a decisão de terceirizar parte ou todo gerenciamento da logística reversa.
- Selecionar os parceiros de terceirização baseado nas necessidades da logística reversa que não são a principal competência ou capacidade na cadeia de suprimentos convencional.

## Reduzindo as devoluções

Para reduzir o número de devoluções, as empresas precisam tratar da causa raiz. Fabricantes nos setores de produtos eletrônicos e telecomunicações têm tentado colocar o ônus sobre o varejista para melhor administrar a devolução de produtos não defeituosos.

Alguns varejistas implementaram políticas, exigindo que as devoluções fossem nas embalagens originais e que incluíssem todos os manuais para evitar qualquer cobrança adicional pelos fabricantes. Os varejistas podem reduzir o número de devoluções de produtos que não estão com defeito e praticam a política “sem receber, sem devolução”. Mas isso só é eficaz se os fabricantes estiverem dispostos a oferecer sua garantia padrão quando tais itens são reembalados para venda. O enfoque ajuda a eliminar o excesso de devoluções sem relação com problemas de qualidade e também ajuda o fabricante a identificar melhor potenciais problemas de qualidade na fábrica.

Contudo, a garantia tradicional do



varejista – oferecida por novas lojas de especialistas e antigos varejistas sempre prometeram que o cliente poderia devolver a mercadoria por qualquer motivo, e não só quando o produto está com defeito. Mudar essa filosofia significa mudar a mentalidade de negócio e foco no cliente de muitos varejistas.

Os fabricantes também estão tomando outras medidas para reduzir as devoluções de clientes. Quando a divisão de produtos eletrônicos de um grande fabricante de eletro eletrônicos descobriu que em metade das devoluções os produtos estavam em boas condições, ela melhorou seus manuais e criou telefones de dúvidas para os clientes.

Muitas empresas agora consideram o impacto e custo da logística reversa ao projetarem seus produtos, em vez de encaminharem considerações como custos de manufatura, comercialização e margem de vendas.

## Decisões-chave de projeto

Quando a empresa age para reduzir as devoluções de produtos, ela deve avaliar por completo a cadeia reversa considerando algumas decisões. Esses parâmetros, que são influenciados pelos objetivos estratégicos e operacionais, definem uma cadeia de suprimentos reversa e prescrevem sua eficácia.

Estrategicamente, a empresa deve decidir se a logística reversa cria ou não uma vantagem competitiva sustentável, gera valor para a empresa e diferencia os produtos no mercado. Por exemplo, um sistema de logística reversa eficiente e eficaz representa mais do que um lado competitivo para empresa que vende produtos de alto volume e valor com um curto ciclo de vida, como produtos eletrônicos, do que uma loja de varejo que vende uma grande variedade de produtos de baixo valor.

A resposta para a questão de valor afeta diretamente as decisões de projeto como o nível apropriado de terceirização. Quanto maior a contribuição da logística reversa para a vantagem competitiva da empresa, menor a probabilidade de que

## COMO TRANSFORMAR AS DEVOLUÇÕES DE MERCADORIAS EM VANTAGEM COMPETITIVA?

**Ligue as devoluções com um número de rastreamento ou de autorização de devolução.** Isso não só permitem ao comerciante processar as devoluções com mais rapidez, mas também podem ajudar o armazém a planejar o pessoal antes mesmo da chegada das embalagens.

**Inclua etiquetas de embarques de devolução pré-impresas na embalagem original e/ou ofereça um serviço de retirada.** Essas etiquetas oferecem conveniência ao cliente e uma forma de ligar as devoluções às outras partes da cadeia de suprimentos. Para os itens com defeito ou embarcados incorretamente, os comerciantes também devem oferecer aos clientes um serviço de devolução pré-pago.

**Ofereça os métodos de embarque mais adequados.** A urgência do método deve ser determinada pelo valor dos produtos ou como eles serão processados. A maioria das devoluções do varejo pode ser embarcada por um transporte terrestre econômico. Produtos tais como equipamentos eletrônicos, podem ser embarcados por serviço aéreo noturno ou de dois dias.

**Gerencie de perto as empresa de devoluções terceirizadas.** As empresas terceirizadas devem ser tratadas como extensão da sua própria empresa e elas devem tratar os seus clientes como os próprios clientes delas. A forma com que elas respondem a eles quando algo dá errado poderá fazer a diferença entre perder e ganhar um cliente leal e de longa duração.

a terceirização seja a melhor decisão. Embora outros fatores como capacidade do mercado de suprimentos influenciam as decisões de terceirização, a avaliação se a logística reversa é ou não o negócio principal é uma entrada crítica no reprojeto da cadeia reversa.

Estratégias de precificação também sustentam muitos parâmetros importantes do projeto da logística reversa. Por exemplo, uma grande empresa precisava substituir centenas de computadores. As máquinas mais antigas foram retornadas para a cadeia de suprimentos da logística reversa para serem vendidas a usuários individuais, em lotes para atacadistas, doadas para comunidades locais ou simplesmente destruídas. Cada um dos canais possuía diferentes pontos de preço, os quais influenciavam parâmetros vitais de projeto como níveis de serviço ao cliente e centralização.

## Tecnologia

O crescimento da logística reversa é ainda mais ressaltado pelo surgimento

de soluções de logística reversa terceirizada e pelo desenvolvimento de tecnologias para melhor rastrear as devoluções e aumentar a capacidade da logística reversa. Embora grande parte do que se fala sobre a tecnologia RFID (“radio frequency identification”, identificação por rádio frequência) seja focada na logística direta, a mesma tecnologia tem substancial aplicação na logística reversa. Essa tecnologia permite que os itens sejam acompanhados sem novo escaneamento do código de barras usando a identificação de um único número de série para acompanhar sem um recebimento.

WMS (“warehouse management system”, sistemas de gerenciamento de armazém) adiciona capacidades para classificar e rastrear produtos na cadeia de suprimentos reversa. Consistente com o crescimento da terceirização na logística convencional, empresas que oferecem armazenagem simples cross-docking, remanufatura e outros serviços logísticos de valor agregado poderiam se tornar grandes praticantes da logística reversa. [ ]