

PROPOSTA DE MELHORIA NO PROCESSO DE DEVOLUÇÃO AO FORNECEDOR DA EMPRESA ALPHA LTDA.

Andréia Beuren¹, Estela Gausmann², Hélio Diedrich³

Resumo: Este estudo tem por objetivo analisar e propor melhorias no processo de devolução de mercadorias com defeito e cobrança dos fornecedores da empresa Alpha Ltda., que atua com uma rede de 17 lojas no Estado do Rio Grande do Sul, por meio do varejo de confecções e calçados. Quanto ao método, é uma pesquisa exploratória, de natureza aplicada, com forma de abordagem qualitativa. Relativo aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Após sua conclusão, constataram-se diversas possibilidades de melhorias, dentre as quais se destacam alteração de atividades, readequação de *layout*, reformulação de política de trocas, redução de documentos e controles manuais, indenizações mais eficientes e consequente redução do estoque de mercadorias com defeito.

Palavras-chave: Melhoria. Devolução. Logística reversa.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de adaptar-se às exigências do mercado instiga as empresas a procurarem continuamente novos mecanismos e estratégias gerenciais, visando a melhores resultados. As organizações inseridas no setor varejista buscam, entre outros aspectos, obter diferentes alternativas de fidelização do cliente, redução de custos e do tempo de atendimento. Nesse contexto, uma das práticas que se têm adotado é a logística empresarial, que permite não apenas o aperfeiçoamento do processo de saída da mercadoria, mas também o gerenciamento adequado do retorno do produto, chamado de logística reversa.

Para Ballou (2006), embora a logística seja o gerenciamento do fluxo de produtos dos pontos de aquisição das matérias-primas até o consumidor final, muitas empresas devem administrar da mesma forma um canal logístico reverso.

A atividade de logística reversa, responsável pelo retorno de produtos pós-venda e pós-consumo a sua origem, é recente na área da logística empresarial. Ela está sendo considerada, além de um compromisso com seus clientes, uma forma de obter vantagem competitiva.

A organização objeto desta pesquisa, Alpha Ltda., pertence ao setor varejista, que, conforme Kotler (2000), representa o processo de compra de quantidade expressiva de produtos de outro setor, o atacadista, para posteriormente vender em menor quantidade ao consumidor final. O autor esclarece ainda que o varejo relaciona todas as atividades inerentes à venda direta de produtos e/ou serviços aos consumidores finais.

Partindo dessa abordagem, busca-se, neste trabalho, identificar quais são as ações necessárias para melhorar o processo de devolução e cobrança dos fornecedores na referida empresa.

1 Graduada em Administração de Empresas pelo Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS.

2 Especialista em Gestão Empresarial pelo Centro Universitário UNIVATES, Lajeado/RS.

3 Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tomando por base os conceitos que norteiam a prática da logística reversa, assunto evidenciado neste artigo, destacam-se os principais autores consultados como fonte de pesquisa para o aprofundamento nas áreas de gestão de processos e logística empresarial.

2.1 Gestão de processos

De acordo com Paim et al. (2009), gestão de processos é um conjunto articulado de tarefas, capaz de projetar e promover o funcionamento e o aprendizado de determinadas atividades. Visa à redução do tempo compreendido entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Além disso, contribui com melhorias por meio de metas, assegurando que os processos funcionem corretamente.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 13), processos são “o arranjo de recursos que produzem alguma mistura de produtos e serviços”. Os processos são responsáveis pela transformação dos *inputs* em *outputs*. Os *inputs* (entradas) são os recursos a serem transformados como matérias, informações e consumidores, e os recursos de transformação, como instalações e funcionários. Já os *outputs* (saídas) são os resultados dessa transformação: produtos ou serviços. Algumas operações produzem apenas produtos, outras apenas serviços, mas a maioria produz um composto entre os dois.

Todos os processos têm suas particularidades, cabendo a aplicação de diferentes formas de trabalho para seu melhor gerenciamento. Alguns deles têm diferenças técnicas, pelo fato de produtos e serviços exigirem habilidades e tecnologias diferenciadas para produzi-los. Além disso, os processos também variam em termos da natureza ou de demanda de seus produtos e serviços (SLACK et al., 2008).

O fato de os processos agregarem valor aos clientes é considerado, para Ritzman, Krajewski e Malhotra (2009), como um benefício estratégico dos mesmos. Um conjunto de processos inter-relacionados que produzem um produto ou serviço visando à satisfação dos clientes é uma cadeia de valor; sendo assim, qualquer atividade de um processo deve agregar valor às atividades precedentes, eliminando desperdícios e custos desnecessários.

2.2 Gestão de processos e a logística empresarial

A logística, considerada parte do processo da cadeia de suprimentos, envolve todas as atividades necessárias para que bens e serviços estejam disponíveis aos consumidores, no momento e local em que eles queiram adquiri-los (BALLOU, 2006).

Christopher (2012) conceitua logística como:

o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoques finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que, as rentabilidades atual e futura, sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando custo-benefício (p. 2).

O autor também coloca que a logística envolve uma estrutura de planejamento, criando um plano para o fluxo de produtos e informações por meio de um negócio. Já a cadeia de suprimentos, com base nessa estrutura, visa a articular e coordenar processos de outras entidades relacionadas, como fornecedores, clientes e a organização em si (CHRISTOPHER, 2012).

2.2.1 Logística reversa

Perante a logística, a vida de um produto não termina com sua entrega ao consumidor, pois ele acaba por tornar-se obsoleto com o tempo, danificado ou sem funcionalidade, sendo necessário em algum momento seu descarte ou devolução ao local de origem. Para Ballou (2006), a cadeia de suprimentos só se encerra com o descarte final do produto.

A logística reversa pode ser entendida, segundo Leite (2009, p. 17), como:

A área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico, de prestação de serviços, ecológico, legal, político, de imagem corporativa, dentre outros.

De acordo com Quinn apud Hernández, Marins e Castro (2012), embora os benefícios da logística reversa sejam reconhecidos, muitas empresas não conseguem identificar todas as suas vantagens pela percepção de que o fluxo reverso representa somente custos. Conseqüentemente, a mesma acaba recebendo pouca ou nenhuma atenção por parte das empresas.

2.2.1.1 Logística reversa pós-consumo

Leite (2009, p. 19) denomina logística reversa de pós-consumo a área de atuação da logística que “equaciona e operacionaliza igualmente o fluxo físico e as informações correspondentes de bens de pós-consumo descartados pela sociedade em geral”. Esses bens de consumo retornam ao ciclo produtivo por meio de canais de distribuição reversos específicos. São produtos originados de bens de consumo duráveis ou descartáveis, por terem chegado ao fim de sua vida útil e por resíduos industriais, podendo seguir canais reversos de reuso, remanufatura e reciclagem até o destino final.

Os bens de pós-consumo são classificados em três grandes categorias de acordo com sua vida útil, que é o tempo que transcorre entre a sua produção original e o momento em que o primeiro proprietário se desfaz dele. Segundo Pereira et al. (2012), são elas:

- produtos duráveis: produtos ou bens com duração de vida útil média que varia de alguns anos até algumas décadas, produzidos visando à satisfação da vida social, como automóveis, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, máquinas e equipamentos industriais, edifícios, construções civis, aeronaves e embarcações;
- produtos semiduráveis: produtos ou bens com duração de vida útil média de alguns meses, raramente ultrapassando dois anos. Categoria intermediária com características que variam de bens duráveis a bens descartáveis, como baterias de automotores, óleos lubrificantes, baterias de celulares, computadores e seus periféricos e revistas especializadas;
- produtos descartáveis: produtos com duração de vida útil média de algumas semanas, raramente superior a seis meses, como embalagens, brinquedos, materiais para escritório, suprimentos para computadores, artigos cirúrgicos, pilhas e baterias de equipamentos eletrônicos, fraldas, jornais e revistas.

De modo geral, a gestão de produtos após o término da sua vida útil é considerada relativamente complexa, visto que, conforme a concepção de Pires (2010), a sociedade atual e futura não se dispõe a arcar com a responsabilidade sobre o volume de sucata ou lixo industrial. A legislação mundial acompanha essa tendência, deixando claro cada vez mais que o responsável pelo produto após a sua vida útil é quem o produziu.

2.2.1.2 Logística reversa de pós-venda

Quanto às redes varejistas, os consumidores finais devolvem os produtos recém-adquiridos ou não consumidos, alegando diversos motivos, sendo os mais comuns, de acordo com Leite (2009), arrependimento por ter feito a compra, o fato de o produto não corresponder às expectativas do consumidor, erro na escolha, defeitos reais ou não entendimento dos manuais.

Leite (2009, p. 18) denomina a logística reversa de pós-venda como:

A área de atuação específica que se ocupa do equacionamento e da operacionalização do fluxo físico e das informações logísticas correspondentes de bens de pós-venda, não usados ou com pouco uso, os quais, por diferentes motivos, retornam aos diferentes elos da cadeia de distribuição direta, que se constituem de uma parte dos canais reversos pelos quais esses produtos fluem.

Em complemento a essa denominação o canal de distribuição reverso de pós-venda se caracteriza, conforme Chaves, Alcântara e Assumpção (2008), pelo retorno dos produtos com pouco ou nenhum uso em virtude de problemas, cuja responsabilidade é do distribuidor ou fabricante, ou ainda pela insatisfação do consumidor.

O objetivo estratégico da logística reversa de pós-venda é agregar valor a um produto devolvido por razões comerciais, destacando-se o erro no processamento de pedidos, garantia dada pelo fabricante, defeitos e falhas no funcionamento e avarias de transporte. Para Leite (2009, p. 197), “a devolução por causa de defeito ou de problema de qualidade em geral requer decisão de natureza técnica em um dos elos da cadeia de distribuição direta, a fim de definir o destino dos bens devolvidos”. Essa avaliação é uma das fases mais difíceis de realizar, pois muitas vezes os custos de transportes não compensam retornar um produto ao longo da cadeia que não oferece condições de ser reutilizado, mesmo com remanufatura ou reforma (LEITE, 2009).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo originou-se a partir da necessidade de analisar e propor ações de melhoria no processo de devolução de mercadorias com defeito e cobrança dos fornecedores da Alpha Ltda., empresa atuante no varejo de confecções e calçados, composta por uma rede de 17 lojas distribuídas no Estado do Rio Grande do Sul.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é exploratória e de natureza aplicada. Sua forma de abordagem é do tipo qualitativa e caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica para a elaboração da fundamentação teórica e da metodologia de pesquisa, por meio de livros, disponíveis na biblioteca do Centro Universitário UNIVATES, e de material eletrônico (*sites*). É considerada documental porque se apoiou em fontes documentais na referida empresa. Classifica-se ainda como estudo de caso por abordar especificamente a empresa Alpha Ltda.

Quanto ao plano de coleta de dados, utilizaram-se dados primários e secundários. Os dados primários foram levantados por meio de observação e entrevistas. Além de observação, realizou-se entrevista individual semiestruturada com os envolvidos no processo. Já os dados secundários foram obtidos por meio de documentos, relatórios, pesquisa bibliográfica e artigos científicos. Quanto à análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo, que visa a descrições objetivas e ordenadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o atendimento do objetivo proposto, realizou-se a análise do processo de devolução e cobrança dos fornecedores da empresa em estudo. Inicialmente, foi descrito o atual processo de devolução de mercadorias, considerando-se como ocorre o sistema de trocas, o acondicionamento dos produtos enquanto aguardam o envio, encaminhamentos para análise do fornecedor e formas de cobrança. Posteriormente, apresentou-se fluxograma com as devidas etapas para melhor entendimento dos procedimentos adotados, sendo as ações propostas discriminadas no final do capítulo.

4.1 Descrições do atual processo de devolução de mercadoria

O processo se inicia com a chegada do cliente à loja, trazendo consigo um produto que apresentou defeito, podendo ser novo ou que avariou após o uso. Essas atividades encontram-se registradas no manual de normas e procedimentos da empresa. Após o cliente ser recebido, torna-se necessário consultar seu cadastro no sistema ou no cadastro de quem efetuou a compra, a fim de verificar informações como data da compra, código do produto, valor pago, entre outras.

Posterior à fase de análise das informações do cliente, o gerente ou responsável pela tarefa realiza a avaliação visual do produto. Esse procedimento, por ser subjetivo, causa dúvidas, e com frequência opta-se pelo envio da mercadoria para a análise do fabricante. Se o produto não necessita de análise mais criteriosa e pode ser trocado no ato para o cliente, o processo tem continuidade, conforme descrito no item 4.1.1; caso contrário, o processo de troca ocorrerá conforme descrito no item 4.1.3.

4.1.1 Sistema de autorização das trocas

Estando o produto apto a ser trocado, o cliente recebe o consentimento para escolher outro, indicando-se sempre que o item seja equivalente ao anteriormente adquirido. Não estando à disposição, as demais filiais são consultadas, podendo ser necessário que o cliente aguarde sua chegada. Considerando-se a disponibilidade do produto desejado, a próxima etapa é emitir nota fiscal de entrada do produto com defeito, seguida da emissão do cupom fiscal do substituto, que deve ser assinado pelo cliente e pela crediaria.

Compete ainda à crediaria especificar o motivo da devolução no corpo da nota fiscal, para fins de registro. Após a efetivação da troca, os procedimentos que seguem são internos, sendo a próxima etapa o preenchimento de formulário padronizado com as informações sobre o produto com defeito, que deverá acompanhar a mercadoria nas próximas etapas do processo.

Como o mesmo é preenchido manualmente, por vezes não ocorre da forma correta – informações são esquecidas, descritas incorretamente ou de forma ilegível, o que prejudica a identificação do produto. A forma de anexar esse formulário não é padronizada, sendo fixado da maneira que o funcionário da loja entender ser a mais conveniente.

A nota fiscal de transferência deve ser assinada pelo emitente e os produtos são colocados dentro de caixas ou sacolas, dependendo da quantidade e volume que representam. Quanto à assinatura, ela deve ser feita para identificar o responsável pela emissão da nota fiscal, em caso de alguma não conformidade no momento da conferência.

4.1.2 Acondicionamento dos produtos para troca

A empresa não adota critérios para a disposição dos produtos dentro das embalagens, o que pode prejudicar seu estado se for uma peça delicada e acondicionada indevidamente. Os respectivos

volumes devem ser identificados com formulário contendo informações como filial de origem, destino, número da nota fiscal e número do volume. Devidamente embalados e identificados, os produtos são encaminhados para a sede administrativa da empresa, em Cruzeiro do Sul/RS.

Atualmente, a empresa não dispõe de sala específica para o prosseguimento das próximas etapas do processo; observa-se que os pontos de armazenamento, conferência e emissão de notas fiscais de devolução estão distribuídos em todo o depósito. Os volumes com defeito são armazenados na área do mezanino, alocando-se todos os produtos em prateleiras, de acordo com seu tipo e marca, até que sejam devidamente encaminhados aos seus fornecedores.

Não há uma ordem nem um período estabelecido para que esses produtos fiquem armazenados no mezanino; geralmente escolhe-se uma marca aleatória, que tenha maiores quantidades de produtos com defeito, ou que representem valores mais relevantes. O fato de não ter uma sequência estabelecida de marcas ou tipos de produtos a serem devolvidos aos fornecedores pode causar o esquecimento de alguns produtos, que depois de certo tempo não serão mais aceitos pelo fornecedor por vários motivos, resultando na perda ao direito de indenização.

4.1.3 Encaminhamento de produtos para análise

Após o cliente entregar o produto para substituição, preenche-se formulário enumerado chamado “análise técnica”, emitido em duas vias, ficando uma delas na filial e outra seguindo com o produto. Esse formulário, que deve ser assinado pelo cliente e pelo responsável da loja, serve como termo de compromisso entre a loja e o cliente, comprovando que este deixou o produto e que a loja se compromete em emitir um posicionamento em até 30 dias.

Esse documento serve como indicador para monitoramento dos produtos que retornam às lojas. Por ser de preenchimento manual, algumas informações podem ser esquecidas ou preenchidas incorretamente. Outro documento adotado é o “controle de análise”, específico para cada filial, constando o número da análise, data e o retorno. Nele se reúne o histórico de análises, utilizado para consulta em caso de necessidade.

Havendo confirmação da troca do produto por parte do fornecedor, no momento em que o cliente chega à loja procede-se com a troca/substituição. Não havendo autorização para esse procedimento, o cliente poderá exigir laudo do fornecedor, cabendo à loja providenciar o devido material. Caso esse processo ultrapasse o período de 30 dias, a empresa responsabiliza-se pela indenização ao cliente.

4.2 Descrição do atual processo de cobrança dos fornecedores

Observa-se que a empresa não adota uma rotina de cobrança dos seus fornecedores e não trabalha com prazo limite para estabelecer a cobrança das notas fiscais em aberto. Atualmente a atividade de cobrança é desempenhada por um grupo de pessoas, que envolve o setor financeiro, o responsável do setor de devolução, compradores e auxiliares de distribuição. Registra-se também que os relatórios de devolução em aberto não são analisados com a devida importância.

4.3 Fluxograma do processo proposto

Tomando por base as informações apresentadas, que revelam as fragilidades da empresa quanto ao processo de devolução de mercadoria e cobrança de fornecedores, apresenta-se, a seguir, fluxograma com proposições de novo processo a ser adotado, visando ao aprimoramento dessas atividades. Para a elaboração do mesmo, utilizou-se o *Software* Bizagi, sendo apresentado em três partes: quando o cliente chega à loja (Figura 1), quando a troca é autorizada no ato e o processo tem continuidade (Figura 2) e quando o produto vai para análise (Figura 3).

Figura 1 – Fluxograma do início do processo proposto

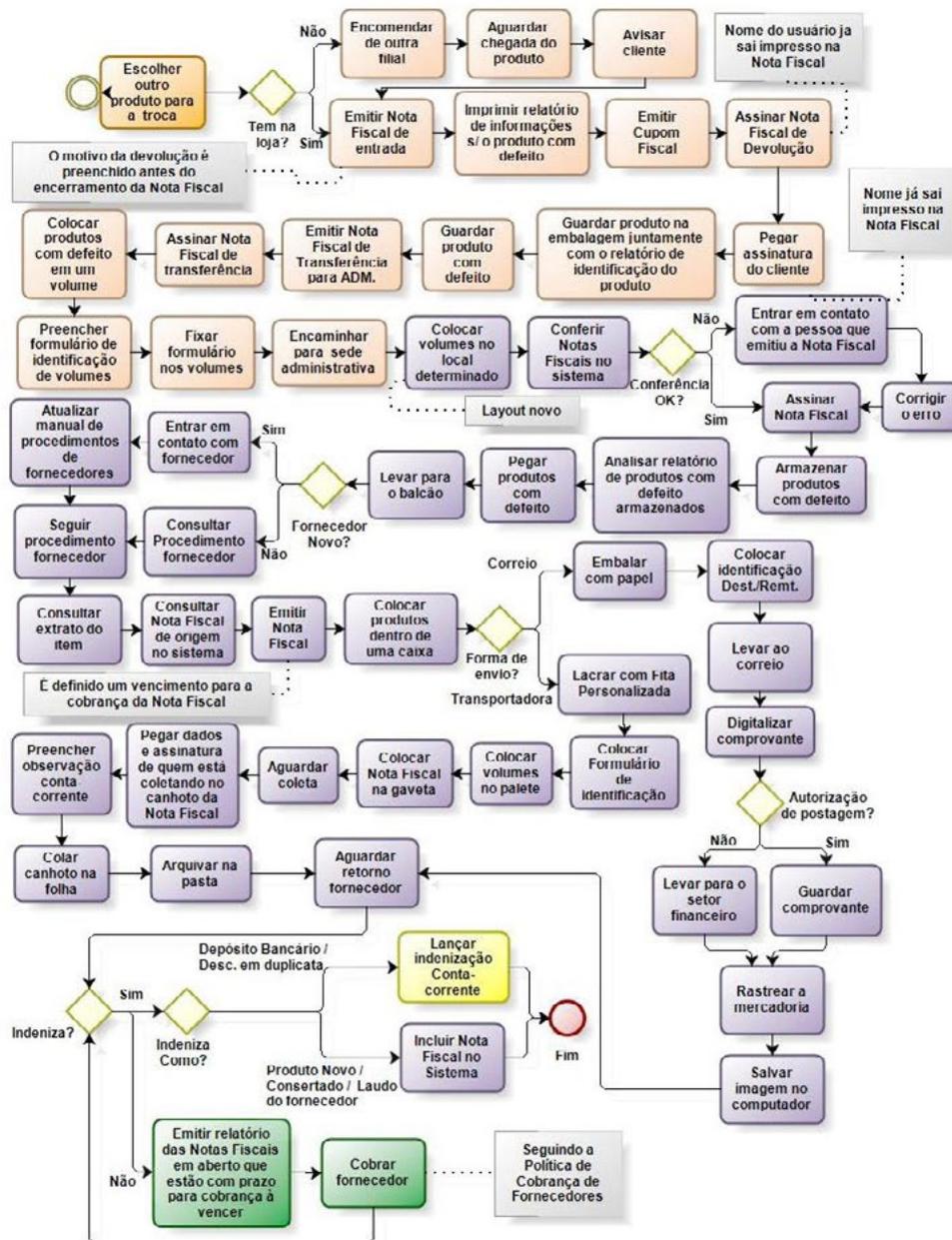


Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediária na loja
- Indicação de ponto com possibilidades de melhoria

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 2 - Fluxograma da troca autorizada no ato (proposta)

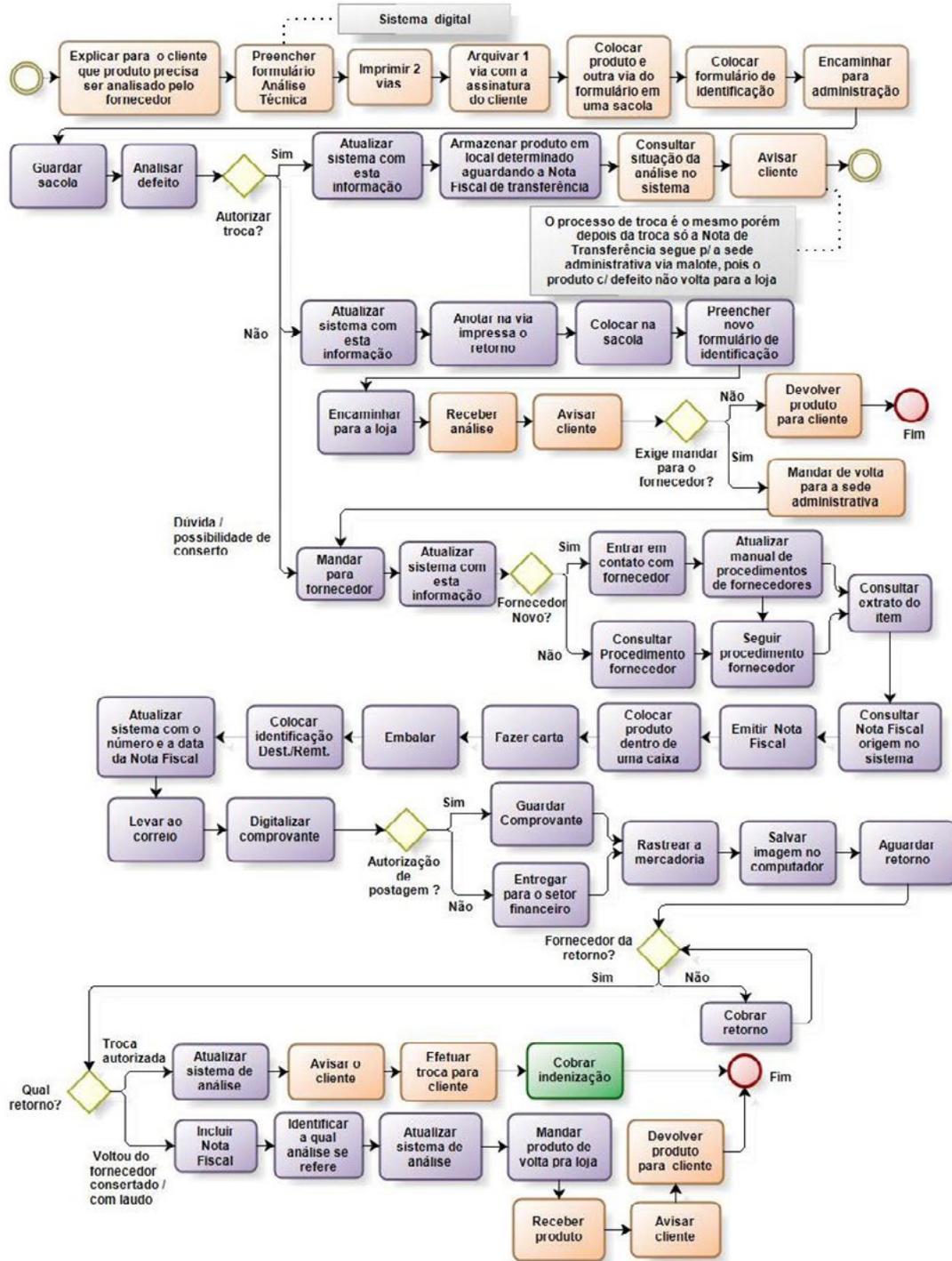


Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor de devolução
- Definir responsável
- Atividade desempenhada pelo setor financeiro
- Atividade desempenhada pelo cliente
- Indicações de melhoria

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 3 – Fluxograma do produto encaminhado para análise (proposta)



Legenda:

- Atividades desempenhadas pela gerente ou crediarista na loja
- Atividades desempenhadas pela responsável do setor
- Definir responsável
- Indicação de ações de melhoria

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3.1 Propostas de melhorias

Na fase inicial do processo, constatou-se a necessidade de melhorar a política de trocas da empresa, contribuindo para a agilidade no processo perante o cliente. Muitos dos problemas relacionados aos defeitos de produtos podem ser resolvidos no ato, se a política de trocas estiver clara e os funcionários devidamente instruídos. Quanto a esse material, sugere-se que também seja complementado, com exemplificação de fotografias e descrições dos tipos de defeitos que mais ocorrem no dia a dia.

Posterior à fase da troca para o cliente, é necessário preencher manualmente um formulário de identificação do produto. Sugere-se que esse seja substituído por relatório impresso, otimizando suas informações. Outro aspecto a ser aprimorado é a forma de fixar esse formulário ao produto. A indicação é de que seja colocado dentro das embalagens plásticas em que o produto é inserido, evitando seu extravio e facilitando a identificação.

Outro ponto que pode ser melhorado é o sistema utilizado. Indica-se analisar seu aprimoramento, de forma que ele gere maior quantidade de informações e relatórios, evitando registros manuais. Da forma como as atividades vêm sendo realizadas, aumenta a probabilidade de ocorrerem erros, esquecimentos, informações ilegíveis e atrasos, que, conseqüentemente, proporcionam atrasos e insatisfação do cliente.

Atualmente o *layout* do setor de devolução não se encontra disposto de forma adequada. Todos os pontos utilizados pelo setor estão distantes e espalhados pelo depósito. A proposta nesse item é que se agrupem os pontos em um só local, a fim de economizar tempo e aumentar a produtividade.

Observa-se também que a pessoa responsável pelo setor de devolução não tem rotina de trabalho organizada e descrita, executando as atividades conforme seu entendimento e prioridades. Sendo assim, sugere-se que as atividades sejam adequadamente descritas para sua execução. Destaca-se também a possibilidade de contratação de mais uma pessoa para auxiliar no setor de recebimento e distribuição ou de readequar as atividades de outra pessoa para auxiliá-lo.

Em relação aos produtos com defeito que chegam ao depósito na sede administrativa, depois de conferidos eles são armazenados no mezanino, em prateleiras. Propõe-se que os produtos continuem organizados em prateleiras, porém em outro local, a partir da readequação do *layout*. Todos os produtos, independente de serem confecções ou calçados, e de estarem ou não em suas caixas, poderiam ser separados por marca e colocados dentro de caixas de papelão maiores, fechadas, devidamente identificadas e dispostas nas prateleiras.

A empresa trabalha com expressivo número de fornecedores, cada um com seus procedimentos de logística reversa. Atualmente não há um local em que seja possível acessar o registro dessas informações. Para tanto, indica-se que os mesmos sejam descritos e atualizados com seus respectivos contatos, para posteriormente serem disponibilizados em local de fácil acesso.

Sugere-se, ainda, que os canhotos das notas fiscais de devolução, assinados pelo funcionário da transportadora que faz a coleta, sejam melhor organizados para fins de localização. O ideal é que os canhotos, além da assinatura, contenham o nome da transportadora e o nome completo do funcionário que está fazendo a coleta. Também indica-se melhor organização no arquivo de comprovantes de correio – como são impressos em bobinas térmicas, com o tempo os dados se apagam. Recomenda-se que sejam digitalizados e salvos em pasta no computador.

Quanto aos produtos que não são trocados no ato, quando o cliente apresenta o produto com defeito na loja e o gerente ou responsável na sua ausência julga necessário encaminhar para que o fornecedor faça a análise, é preenchido o formulário de análise técnica manualmente. Primeiramente, a reformulação da política de trocas e melhor instrução das gerentes quanto ao que pode ou não ser

trocado devem evitar ao máximo que sejam encaminhados produtos desnecessários para a sede administrativa.

Outro ponto que foi destacado como um problema e que pode estar ocasionando a demora no retorno dos produtos ao cliente é a distância das lojas e a falta de rotina de ida a elas. Isso poderia ser resolvido com o planejamento de viagens semanais. Essa alternativa pode ser conveniente para o setor de devolução e os demais que necessitam constantemente encaminhar e receber documentos e mercadorias das lojas, permitindo que se organizem antecipadamente.

Quanto ao procedimento de cobranças, sugere-se que sejam realizadas pela pessoa responsável do setor de devolução, já que ela conhece os diferentes fornecedores e terá condições de resolver situações eventuais. O sistema de cobrança dos fornecedores pode ser resolvido estabelecendo-se prazos e vencimentos. Essa informação deve ser filtrada na emissão de relatórios, possibilitando identificar somente as notas fiscais de devolução que estão em aberto e vencidas. Esse processo de cobrança deve ser reestruturado com a criação da política de cobrança de fornecedores, que estabelecerá as diretrizes a serem seguidas, visando-se agilidade na indenização e redução dos valores a receber de fornecedores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado, percebem-se as inúmeras fragilidades que podem ocorrer nos processos gerenciais, seja por falta de tempo, conhecimento ou outros fatores que acabam por vezes comprometendo relações comerciais, possibilidades de fidelização dos clientes ou mesmo acarretando desperdício de tempo e recursos, conforme evidenciado na empresa em análise. Dentro desse contexto, observa-se ainda a importância de eliminar desperdícios decorrentes de retrabalho ou atividades desnecessárias.

Com base nas referências utilizadas sobre logística reversa, gestão de processos e no método principal de coleta de dados – a observação do processo atual – elaborou-se fluxograma das etapas executadas, com menção a possibilidades de melhorias. O uso desse recurso facilitou a compreensão dos procedimentos adotados pela loja, reforçando a necessidade de aprimorarem-se as técnicas utilizadas até o momento.

Sendo assim, o presente estudo atendeu ao objetivo proposto, propondo ações para a melhoria dos procedimentos adotados na empresa Alpha Ltda., com vistas à redução de custos, retrabalho e tempo de retorno ao cliente, relativo às devoluções aos fornecedores, e pela proposição de novas alternativas na forma de conduzir o sistema de cobrança dos mesmos.

Registra-se como limitação desta pesquisa o fato de ela ser restrita a uma única empresa, e seu foco estar direcionado exclusivamente à análise do processo de devolução e cobrança do fornecedor, sabendo-se que diversos são os aspectos intervenientes nos fatores de sucesso de uma organização. Destaca-se, ainda, a subjetividade do entrevistador e o fato de a logística reversa se tratar de assunto relativamente recente.

Como sugestão para novos estudos, indica-se o acompanhamento de novas obras, pesquisas e publicações sobre o assunto logística reversa, a fim de aplicar o conhecimento obtido em empresas de outros ramos e segmentos.

6 REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz; ALCÂNTARA, Rosane Lucia Chicarelli; ASSUMPÇÃO, Maria Rita Pontes. Medidas de desempenho na logística reversa: o caso de uma empresa do setor de bebidas. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói, v.8, 2008. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cDovL2NhcGVzLW1dGFsaWJwbHVzLmhvc3RlZC5leGxpYnJpc2dyb3VwLmNvbS9wcmltb19saWJyYXJ5L2xpYndiYi9hY3Rpb24vc2VhcmNoLmRvP2RzY250PTAmZnJiZz0mc2NwLnNjcHM9cHJpbW9fY2VudHJhbF9tdWx0aXBsZV9mZSZ0YWI9ZGVmYXVsdF90YWImY3Q9c2VhcmNoJm1vZGU9QmFzaWMmZHVtPXRydWUmaW5keD0xJmZuPXNlYXJjaCZ2aWQ9Q0FQRVM%3D&buscaRapidaTermo=log%C3%ADstica+reversa&x=0&y=0>. Acesso em: 21 out. 2013

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HERNÁNDEZ, Cecilia Toledo; MARINS, Fernando Augusto Silva; CASTRO, Roberto Cespón. Modelo de Gerenciamento da Logística Reversa. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.19, n.3, p.445-456, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000300001&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 out. 2013

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

LEITE, Paulo Roberto. **Logística reversa: meio ambiente e competitividade**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.

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

PIRES, Silvio R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SLACK, Nigel et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.