



**Gestão da Logística Reversa nas empresas de E-commerce: Um Estudo de caso na Empresa de Autopeças Casa Das Oficinas.**

Mateus dos Santos Sá  
Isaías Souza Andrade Neto  
Júlio César Pereira Batista  
Luciana Chagas Uchoa de Mendonça  
Danielle Thaís Barros de Souza Leite

**Divisão A - Administração - Tema 04 - Gestão da Produção, Logística e Operações Sustentáveis**

**RESUMO**

A logística é utilizada desde as grandes guerras para o gerenciamento. Com as novas dinâmicas das empresas e dos processos de compras realizados por seus clientes, a logística ganhou novas abordagens com o intuito de gerenciar toda essa cadeia de suprimentos. O artigo aborda os efeitos da logística reversa de pós-venda nas empresas de E-commerce bem como apresenta o estudo de caso realizado na empresa de autopeças Casa Das Oficinas. Foi elaborado através de pesquisa bibliográfica em livros e artigos.

**Palavras-chave:** Logística. Logística Reversa. E-commerce.

**INTRODUÇÃO**

Mercados altamente competitivos estimulam as empresas a buscarem sempre novos modelos de gestão baseados em resultados. É o que acontece nos dias atuais, visto que a dinâmica dos mercados e modelos de gestão mudam quase que diariamente. Isso ocorre pelo fato de a informação estar em todos os lugares praticamente no mesmo momento. As pessoas não dispõem de tempo para comprar fisicamente. Novos modelos de compras foram implementados. O E-commerce surge como uma forma prática de compra, visto que com esse modelo é possível comprar em qualquer lugar utilizando apenas um smartphone com acesso a internet. Dentro desse contexto, a logística passa a ser uma área de fundamental importância nos negócios para atendimento das demandas de compras.

Porém, o fato de o cliente não estar pessoalmente realizando a compra, torna o processo um pouco mais delicado. É possível que o produto, ao chegar no cliente, não seja o esperado no ato da compra. A partir daí, um novo modelo de logística, a chamada logística reversa de pós-venda surge com a responsabilidade de cuidar do controle e planejamento da destinação dos bens que retornaram a cadeia de distribuição por motivos variados.

Justifica este trabalho a necessidade de compreender o processo e os impactos da logística reversa de pós-venda para empresas de E-commerce. Tem como objetivo geral realizar um estudo sobre a gestão da logística reversa de pós-venda na empresa de E-commerce Casa Das Oficinas. São objetivos específicos apresentar conceitos que tratam da logística e da logística reversa de pós-venda e analisar o caso da empresa de E-commerce Casa das Oficinas.

**2 – LOGÍSTICA**



Com a nova dinâmica do modelo de compras, cada vez mais clientes desejam obter produtos e/ou serviços de forma rápida, eficiente, com qualidade e o menor custo possível. Dentro desse contexto, a logística vai ganhando ainda mais atenção no mundo dos negócios como sendo uma área estratégica dentro das empresas.

Originalmente, segundo Martins e Alt (2004), a logística foi desenvolvida nas atividades militares. Nas guerras era de extrema importância que os exércitos soubessem como planejar e controlar as operações ligadas aos suprimentos, alimentação, armamento e até o deslocamento das tropas para os campos de batalha. De acordo com Baumgardt (2002), a logística passou a ser vista como uma distribuição física de produtos nas décadas de 50 e 60. Na década de 80, uma nova integração entre fornecedores, clientes e empresa fez surgir a chamada logística integrada. E essa integração, com o passar dos tempos foi sendo ampliada e ganhando novos estudos e abordagens, não só pela dinâmica do mercado, mas também pelo desenvolvimento crescente das tecnologias para comunicação e informação.

Conceitualmente, a logística pode ser definida como um conjunto de atividades que disponibilizam bens e serviços aos consumidores no local em que eles quiserem adquiri-los, que incluem além de outras atividades, o planejamento, transporte e armazenagem dos produtos (BALLOU, 2001).

Dias (2005) diz que a logística é um processo de gerenciamento de fluxos de serviços, produtos e informações que estão associadas entre fornecedores e clientes, que levam a esses clientes, independente de onde estejam, os serviços ou produtos que desejam. Dentro desse contexto, novas abordagens da logística foram sendo implementadas com o intuito de sanar necessidades que foram surgindo com o passar dos tempos. Desse modo, um novo conceito chamado de logística reversa começa a ser explorado mais intensamente nas organizações, seja com o fim de reutilização de produtos que já foram utilizados ou para a gestão do pós-venda com clientes.

De acordo com Coyle (1992) a missão da logística é garantir o produto certo, no local e quantidade certas, disponível no tempo acordado e com as melhores condições. Já Bowersox (2001) define a missão de logística de maneira simples como o balanceamento das expectativas dos custos em relação ao serviço e, de tal forma que os objetivos da organização sejam atingidos. Logo, podemos afirmar que, um dos objetivos da logística é elevar o nível de satisfação do cliente e, para atingir essa missão, é imprescindível aplicá-la nos espaços funcionais e em alçadas de atividades. Está atrelada às funções de projetos e tecnologias, abastecimento de materiais e componentes, produção, distribuição física, marketing e vendas.

Existem estudos que mostraram que os custos com logística representam 21% do PNB (Produto Nacional Bruto). Desse montante, 46% são atribuídos a transporte, 28% a armazenagem, 18% a manutenção de estoques e 6% a administração; porém, é óbvio que, entre uma organização e outra, os custos com as logísticas são variados (Ching, 1999). Antes da estabilização econômica, especulações nos processos de compras eram realizadas por causa das constantes mudanças de preço motivadas pela inflação, o que tornavam inviável qualquer esforço de integração na cadeia de suprimentos. (FLEURY, 2000).

González (2002) acredita que a logística integrada pode ser vista como um novo paradigma de pesquisa, pois, possui um importante marco conceitual como resultado da integração entre conceitos e perspectivas de outras áreas do conhecimento como o direito, a matemática, a administração, a contabilidade, etc.

### 3 - LOGÍSTICA REVERSA CONCEITUAÇÕES E APLICAÇÕES



A Logística Reversa vem sendo trabalhada com maior frequência entre os estudiosos atuais de Logística Empresarial, o que demonstra o efetivo crescimento de interesse nesta área especialmente pelo crescimento exponencial de vendas através da internet.

No Brasil, esse interesse tanto no meio acadêmico quanto empresarial vem sendo perceptível pela enorme quantidade de palestras, seminários e consultas, além do aumento de cursos de especialização em Logística Empresarial.

Inicialmente destacamos a evolução da conceituação de Logística Reversa ao longo do tempo na área da administração:

O Council of Logistics Managements (1993) definiu a Logística reversa como sendo um amplo termo que se relacionava às habilidades e atividades envolvidas no gerenciamento de redução, movimentação e disposição de resíduos de produtos e embalagens. Já Stock (1998) afirmava que a Logística Reversa seria uma nova perspectiva de logística de negócios, representando o retorno de produtos, reciclagem, substituição de materiais, reuso de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura.

Em 1999 Rogers e Tibben-Lembke conceituaram a Logística Reversa como sendo o processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o intuito de recapturar valor ou adequar o seu destino.

A atual definição de logística engloba todas as formas de movimento de produtos e informações em sua conceituação. Bowersox e Closs (2001) apresentaram, seguindo essa mesma linha de pensamento, a ideia de “Apoio ao Ciclo de Vida” como sendo um dos principais objetivos operacionais da Logística moderna, se referindo assim ao prolongamento da Logística, ou seja, considerando, além do fluxo direto dos materiais, os fluxos reversos dos produtos em geral.

Dornier *et al* (2000) enaltece que a logística reversa são fluxos de retorno de peças para reparo, acessórios e embalagens de produtos que já foram usados e serão reciclados ou produtos vendidos que foram devolvidos. Segundo Guarneri (2011), esse tipo de logística é um método responsável por operacionalizar os resíduos, sejam de pós-venda sejam de pós-consumo, retornados dos clientes. Além disso, diz ainda que informalmente essas práticas de logística reversa já existem e são praticadas por organizações com o intuito de cumprir legislações, ainda que não conheçam este conceito.

Assim sendo, as várias definições acerca de Logística Reversa demonstram que o conceito está ainda em evolução tanto devido às novas possibilidades de negócios relacionados ao crescente interesse empresarial como também pelo interesse acadêmico nesta área na última década.

A logística de pós-consumo refere-se a destinação correta dos resíduos de um determinado produto, que por não ser absorvido pela natureza de forma sustentável, vem a agredir o meio ambiente e causar problemas, sejam eles das mais variadas formas, como entupimento de bueiros, intoxicação do solo, dentre outros problemas, normalmente a legislação impõe que os fabricantes de determinado produto, a exemplo de baterias veiculares, sejam responsáveis pela coleta de produtos pós-consumo, utilizando a mesma cadeia logística de entrega para retornar os produtos já utilizados para a fábrica e assim fazer o devido tratamento ao produto.

A logística reversa de pós-venda pode ser entendida como responsável por cuidar do controle e planejamento da destinação dos bens que retornaram a cadeia de distribuição por diversos motivos, como falha de performance do produto, problemas de garantia, erros de



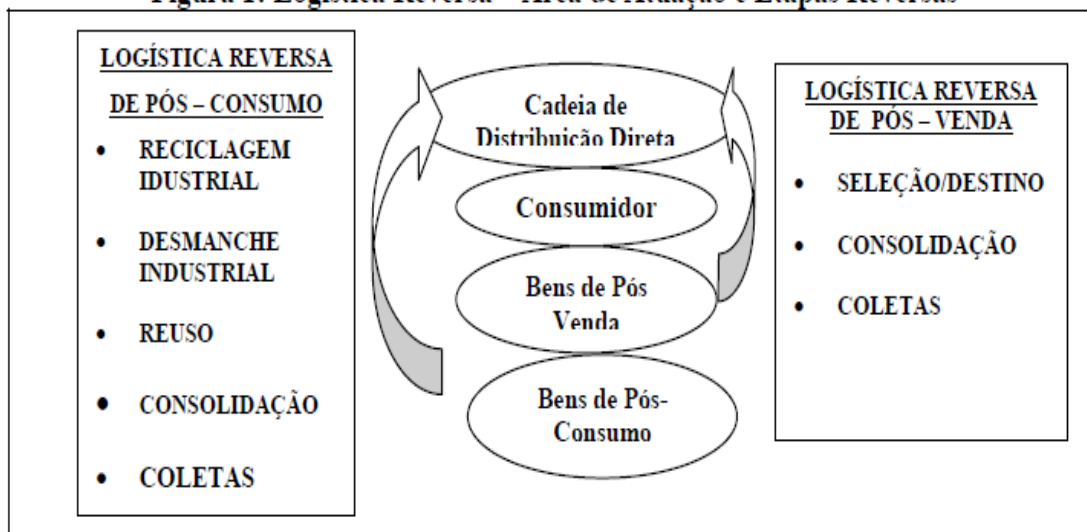
divergências do anúncio do produto, ou até direito de arrependimento de sete dias após o recebimento do produto comprado de forma online. Acredita-se que as empresas deem mais atenção a este ciclo de pós-venda por quererem fidelizar os clientes.

#### 4 – A LOGÍSTICA REVERSA NO PÓS VENDA

Entende-se por Logística Reversa a área da Logística Empresarial que tem por objetivo planejar, operar e controlar o fluxo e as informações logísticas do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, através dos Canais de Distribuição Reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Infelizmente a literatura acerca do tema ainda é incipiente e dispersa nesta área, o que dificultou uma pesquisa mais acurada neste sentido, mas apesar desta limitação, o esquema da Figura 1 apresenta de forma bem didática as duas grandes áreas de atuação da Logística Reversa, que vem sendo tratadas separadamente pela literatura, geralmente diferenciadas pela fase do ciclo de vida útil do produto retornado. (LEITE, 2002)

Figura 1: Logística Reversa – Área de Atuação e Etapas Reversas



Fonte: LEITE (2002)

Nesse contexto, a Logística Reversa de Pós – Venda representa uma área de atuação específica cujo objetivo central é o enquadramento e operacionalização do fluxo físico e de informações logísticas correspondentes de bens de pós – venda, que por situações diversas retornam a diferentes etapas da cadeia de distribuição direta, constituindo-se numa das partes dos Canais Reversos por onde fluem os, e que tem como objetivo central agregar valor a um produto.

#### 5 – LOGÍSTICA REVERSA NO E-COMMERCE DE AUTOPEÇAS: O CASO DA CASA DAS OFICINAS





A Casa Das Oficinas é uma empresa de autopeças fundada em 1984 na cidade baiana de Cícero Dantas, que atua em vários segmentos de reposição, cada um sendo adicionado de acordo com a necessidade desses produtos na região.

Normalmente as autopeças se especializam em um único segmento, porém essa empresa estudada atua em vários, são eles: autopeças, moto peças, peças para caminhões, peças para ônibus, peças para tratores e o último segmento adicionado foi o fora de estrada peças para retroescavadeira.

Por trabalhar em vários segmentos a Casa Das Oficinas têm um estoque muito grande e variado, são mais de 38.000 itens que compõem a oferta de produtos, algo bom relacionado a variedade, porém algo que demanda muito investimento imobilizado, não muito difícil, um produto fica mais de cinco anos no estoque sem que haja uma venda desse determinado produto. Com esse capital parado em muitos itens de pouco giro, a empresa decidiu aumentar seu campo de atuação, porém com o mesmo estoque e sem precisar investir alto com uma nova filial. Com um planejamento ficou acordado que a empresa entraria no comércio eletrônico, algo novo no setor e muito raro na região nordeste do país, sendo uma das primeiras autopeças do nordeste a entrar nesse novo mercado, que já é muito utilizado na região sul e sudeste do país.

Após meses de planejamento e testes de plataformas, no ano de 2016 a Casa Das Oficinas fechou contrato com uma empresa especializada na criação e manutenção de E-commerce focados em autopeças, empresa situada em São Paulo e que desenvolveu algumas das maiores autopeças online do Brasil.

Após todo o processo de criação do site, começou-se as vendas, a empresa ainda está aprendendo a atender esse novo público e se deparou com algumas dificuldades, entre elas o direito de devolução, mais conhecido como direito de arrependimento do E-consumidor, aquele que compra o produto online sem ter o acesso físico ao bem adquirido. Esse direito está previsto em lei e dá o poder do cliente se arrepender da compra em até sete dias após o recebimento, com isso a empresa de e-commerce deve arcar com a logística reversa desse produto, criando um custo logístico indesejado porém previsto pelos vendedores online, sendo um problema que todos tentam minimizar ao máximo.

A devolução dentro do prazo legal e de forma gratuita pode acontecer de várias formas, entre elas: cliente comprou o item errado, cliente achou o produto divergente do que ele viu na foto do anúncio, cliente não leu descrição do produto ou por outros motivos que podem ter sido erros da empresa, como imagem errada no cadastro do produto, descrição errada, marca diferente do anunciado, cor um pouco ou muito divergente da foto do produto, dentre outros problemas que podem acontecer, até mesmo os que não estão na esfera da empresa ou do cliente, a exemplo do atraso na entrega do produto, caso que pode haver devolução por parte do cliente utilizando-se da logística reversa grátis de sete dias, um grande exemplo é um cliente que compra uma peça com urgência para seu veículo, a empresa de transporte atrasa e o cliente se vê forçado a comprar o produto em outro lugar, nesse caso o cliente vai querer devolver o produto que chegou atrasado, tendo a empresa que fez a venda, visando o bom atendimento e arcando com o ônus da venda online, se responsabilizar pelo erro da empresa terceirizada para efetuar a entrega.

Porém, mesmo com esses problemas o E-commerce vem mostrando seus resultados positivos e surpreendendo cada vez mais o comércio como um todo, seja ele online ou offline, as vendas no setor de autopeças crescem muito, ano a ano os indicadores do setor se mostram otimistas com esse novo mercado, que no Brasil começou mesmo que de forma tímida pelo ano 2000, com grandes empresas situadas no estado de São Paulo, sendo essas as pioneiras no comércio eletrônico de autopeças.



Tendo então esses bons indicadores de crescimento, cabe às empresas de E-Commerce se adaptarem aos problemas, dentre eles a logística reversa, que deve ser entendida e minimizada com estudos e aplicações de melhorias. Já existem muitas ações que visam reduzir o índice de logística-reversa, mas sempre haverá campo para inovação e a melhoria contínua dos processos que é o caminho para resolver esse e outros problemas operacionais.

Muitas empresas de transporte, empresas de logística, já oferecem bônus de logística - reversa de acordo com a quantidade de encomendas enviadas pela empresa contratante, funciona da seguinte forma, segue exemplo: uma empresa que tem 100 vendas online/mês, ela terá uma porcentagem acordada com a transportadora para fazer a logística reversa grátis, que poderá ser usada para receber devoluções e insatisfações dos clientes com a compra.

Outros meios que minimizam as devoluções são um bom cadastro do produto, uma boa foto, uma boa descrição, originalidade das palavras e imagens do anúncio, sempre deve-se informar a verdade ao cliente, nunca tentar enganá-lo com uma marca de menor qualidade, pois um produto frágil normalmente quebra mais rápido e trará prejuízos para a empresa, resultando em perda de credibilidade no mercado.

## 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com enfoque na logística reversa de um E-commerce de auto peças, esclarecendo alguns pontos sobre logística em geral e logística reversa, esse artigo visa esclarecer algumas dúvidas à quem pretende entrar nesse novo e lucrativo mercado de vendas online, onde os problemas relatados aqui acontecem em praticamente todos os tipos de E-commerce, sejam eles autopeças ou não.

Muitos fatores vem alavancando o desenvolvimento e o uso cada vez mais frequente desse sistema. Tais fatores, que geralmente dependem dos objetivos da empresa, podem ser tanto a nível econômico quanto estratégico.

Os fluxos reversos que o produto poderá seguir são definidos de acordo com sua classificação, podendo ser ele de bens de pós-consumo ou bens de pós-venda. Um muitos casos o projeto da rede de distribuição reversa deverá ser bem estruturado, baseado nas informações do tipo de bem, ciclo, integração e objetivo.

O processo de logística reversa é um tanto delicado e afeta diretamente a satisfação do consumidor. O tempo também é um grande influenciador, já que pode determinar a forma como o cliente vai avaliar a sua loja depois de todo o processo de compra e troca.

O ideal é que a devolução não seja necessária e que a compra seja satisfatória, mas, quando imprevistos acontecerem, a logística reversa precisa ser bem definida e acompanhada com atenção. Para evitar a necessidade de devoluções, listamos alguns recursos que, ao serem aplicados na loja virtual, ajudam a diminuir a incidência do processo inverso de entrega e garantir um pós-venda de qualidade.

O problema da logística reversa é um risco que todo empreendedor no setor deve estar ciente antes de começar a investir. Essa e outras dicas devem ser bem estudadas para evitar surpresas aos novos empreendedores. Tendo em vista que todo negócio tem suas peculiaridades e seus problemas, mesmo com os custos da logística reversa, a venda online se mostra rentável de tal forma que muitas empresas, grandes ou de pequeno porte, estão entrando nesse mercado. Toda empresa têm problemas mas o bom gerenciamento, a utilização de processos eficientes e principalmente a capacitação da equipe de trabalho para se adequar à nova realidade, são ferramentas chave para o sucesso nessa nova empreitada.



O fato de empreender atrai a atenção de muitos, porém todos que decidirem seguir esse caminho devem procurar o máximo de informações possíveis sobre o novo empreendimento. Com certeza quanto mais informação do assunto a pessoa tiver, menos surpresas e mais chance de sucesso a empresa terá.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

BAUMGARDT, E. Proposta de método orientativo para implementação do operador logístico em empresas brasileiras. 2002. 64 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos: Rio Grande do Sul, 2002.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada - supply chain.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COYLE, J. J.; BARDI, E.J; LANGLEY JUNIOR, C. J.; The management of business logistics. Saint Paul: West Publishing, 1992.

DIAS, J. C.Q. Logística Global e Macrologística. 1o. Edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

DORNIER, Philippe –Pierre; ERNEST, Richard; FENDER, Michel; KOUVELIS, Panos. Logística e operações globais: texto e casos.

GONZÁLES, Patrícia G. A logística: custo total, processo decisório e tendência futura. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo. N.29, p. 26- 40, maio/ago. 2002.

GUARNIERI, Patricia. Logística Reversa - Em busca do equilíbrio econômico e ambiental. - 1 ed. - Recife: Ed. Clube de Autores, 2011.

LACERDA, Leonardo. Logística Reversa – Uma Visão sobre os Conceitos Básicos e as Práticas Operacionais Centro de Estudos em Logística, COPPEAD, UFRJ, 2002. Extraído do site <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm> em Abr/2002.

LEITE, Paulo R. Canais de Distribuição Reversos– 2a Parte. Revista Tecnológica, Ano IV No 29, 1998.

\_\_\_\_\_. Canais de Distribuição Reversos– 8a Parte. Revista Tecnológica, Ano VI, No 61, 2000.



MARTINS, P. G. & ALT, P. R. C. (2004) Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais. São Paulo: Saraiva.

\_\_\_\_\_. A Logística e a Distribuição Reversas. Revista Distribuição, Ano X, No. 111, Fev/2002.

ROGERS, Dale S.; TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. University of Nevada, Reno – Center for Logistics Management, 1998.

\_\_\_\_\_. An Examination of Reverse Logistics Practices. Journal of Business Logistics, Vol II, No 2, 2001.

STOCK, James R. Reverse Logistics. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management, 1992.