

LOGÍSTICA REVERSA: UMA ESTRATÉGIA PARA O GANHO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Alexandre Lana Ziviani (1)
Rosilane Meneses Folgado (2)
Carlos Augusto Braga Tavares (3)

1. Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – câmpus São João del-Rei – <alexandre.ziviani@ifsudestemg.edu.br> (CPF: 047578326-30);
2. Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – câmpus São João del-Rei – <rosilane.meneses@ifsudestemg.edu.br> (CPF: 056634766-01); e
3. Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais – câmpus São João del-Rei – <carlos.tavares@ifsudestemg.edu.br> (CPF: 013684576-22);

RESUMO

A logística reversa usualmente é associada às questões ambientais e ao retorno de materiais. Entretanto, verifica-se que ela também pode ser vista como uma ferramenta de diferenciação perante os concorrentes, o que pode gerar ganho de vantagem competitiva. O objetivo do presente estudo é correlacionar a prática desta de pós-venda que visa armazenar informações fornecidas por clientes acerca de sua percepção sobre os produtos e serviços da organização com vantagem competitiva. A idéia é avaliar como o canal reverso, através do serviço de atendimento ao cliente (SAC), pode se tornar ferramenta de ganho de desempenho tanto econômico quanto mercadológico. O SAC, instrumento desta atividade e o marketing de relacionamento, uma filosofia que visa construir uma relação duradoura com o comprador, podem ser usados para atender às suas necessidades e expectativas de maneira superior em longo prazo. Pode-se concluir que a logística reversa de pós-venda, através do SAC baseado no marketing de relacionamento, poderá alcançar o sonhado diferencial perante os concorrentes provendo uma ligação duradoura entre a organização e o consumidor gerando vantagem competitiva.

Palavras-chave: logística, logística reversa, marketing de relacionamento, vantagem competitiva.

1. Introdução

Com o advento da globalização, nota-se uma evolução dos conceitos de consumo atrelado às tecnologias de informação, à abertura dos mercados e à grande oferta de produtos e serviços. O consumidor denota que seus desejos e necessidades demandam satisfação e encantamento e dessa maneira surge um desafio para as empresas que é o de disponibilizar seus produtos, fruto do esforço de diversos agentes da cadeia produtiva, ao menor custo possível no momento e local adequado.

O foco das organizações deixou de ser o produto e passou a ser o cliente. O mercado está na era da informação, no qual a cada dia novos sistemas de controle e aumento de produtividade são alcançados. Entende-se que nesse contexto existe grande interesse pelos aspectos de distribuição como fonte de vantagem competitiva. Os serviços agregados ao produto como garantia, um bom atendimento e entrega rápida tornaram-se grandes diferenciais na busca pela fidelidade do cliente. Para se construir

um relacionamento de longo prazo com este é preciso administrar essa relação, e um serviço de alta qualidade incorporado a um produto diferenciado poderá proporcionar ganhos para a organização.

Diversos processos precisam estar integrados para que o cliente, principal foco de toda organização, não fique somente satisfeito, mas também encantado. Otimização da produção, redução de estoques, investimentos em marketing, distribuição excelente são exemplos de esforços de instituições para obter vantagem competitiva no mercado. Verifica-se que, na busca incessante por vantagem competitiva em relação aos concorrentes, muitas destas atentaram que não somente a distribuição de produtos através do fluxo normal de materiais é uma etapa estratégica, mas também seu fluxo reverso.

Considerando, portanto, o contexto turbulento que as organizações estão inseridas, entende-se que se diferenciar nesse mercado por meio da logística reversa é também uma grande oportunidade da área. Sendo o objetivo do presente estudo correlacionar a prática daquela com vantagem competitiva. A idéia é avaliar como o canal reverso, que já foi classificado como custo anteriormente, pode se tornar ferramenta de ganho de desempenho tanto econômico quanto mercadológico, podendo trazer vantagem competitiva para as organizações. Trata-se de um ensaio teórico e tem-se como objetivo estudar a prática de logística reversa como possível ferramenta para se criar diferenciação, que por sua vez gere vantagem competitiva.

O artigo está estruturado em 4 seções: a primeira contempla a introdução; a segunda seção envolve os conceitos de logística e logística reversa; a terceira engloba a logística reversa de pós-venda como fonte de vantagem competitiva através do SAC e do marketing de relacionamento; e por fim a quarta seção, que contém as considerações finais. Com base em estudos já publicados, será demonstrado que a logística reversa pode e deve ser considerada ferramenta para ganho de vantagem competitiva nas organizações.

2. Logística

Com o acirramento da concorrência global, a busca por processos que otimizem as atividades das organizações tem sido foco central para os gestores. Sabe-se que as empresas nos últimos anos concentraram-se principalmente na racionalização do processo de produção. É fundamental que estas forneçam um produto ou serviço que não seja superado por nenhum concorrente, e que procure satisfazer totalmente as necessidades de escolha do produto, entrega rápida e disponibilidade de estoques a um preço competitivo.

A logística de mercado corresponde ao planejamento, à implementação e ao controle dos fluxos físicos de produtos entre os pontos de origem, com o objetivo de atender às exigências dos clientes no ponto de consumo. Assim, devido aos desenvolvimentos da tecnologia da informação durante a última década e às necessidades de satisfazer as demandas cada vez maiores do cliente, aquela estratégia tornou-se reconhecida como uma área de grande oportunidade. (KOTLER, 2000; BALLOU, 1993)

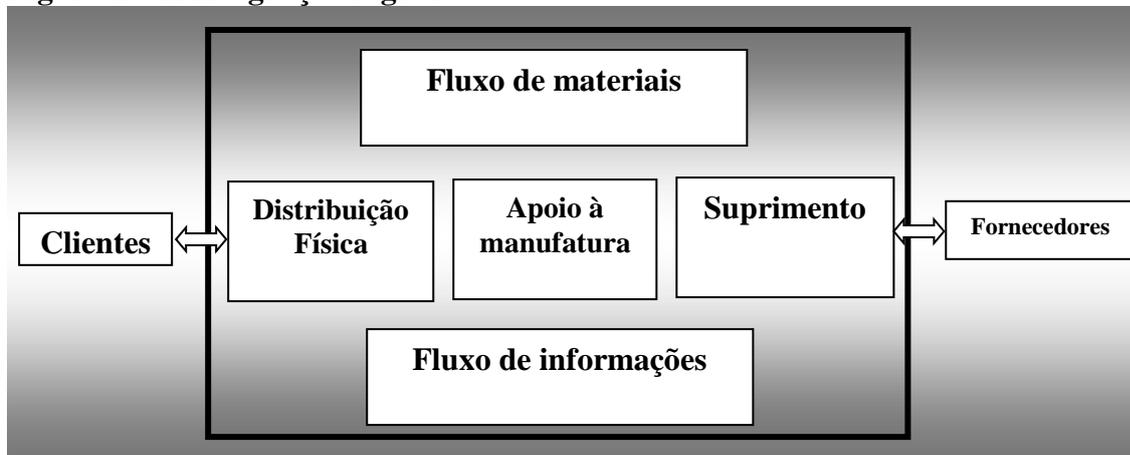
Couglan et al (2002) afirmam que a logística envolve o processamento e o rastreamento de bens durante o armazenamento, o controle de estoque, o transporte, a documentação alfandegária e a entrega para os clientes. Bowersox & Closs (2001) colocam que ela é extremamente dinâmica e ocorre em todo o mundo a todo instante. A busca pela vantagem competitiva demanda que o produto esteja no lugar certo na hora certa para, por exemplo, evitar estoques ou ainda agilizar o processo de entrega do bem

ao consumidor. Empresas líderes contam com sistemas de informações que monitoram seu desempenho logístico em tempo real, o que por sua vez facilita a tomada de decisão ao indicar as possíveis falhas operacionais que por ventura ocorram, agilizando providências corretivas antes das falhas cheguem ao cliente. De acordo com esses autores, o objetivo seu central é atingir um nível desejado de serviço ao cliente pelo menor custo total possível. Contudo, os gastos com esta atividade são relativamente altos representando uma das maiores parcelas do custo final do produto, o que não pode ser desconsiderado.

Outro ponto que reforça o ganho de vantagem competitiva através da logística está no fato de que as empresas logisticamente sofisticadas apresentam desempenho acima da média em termos de disponibilidade de estoque, velocidade e consistência de entrega e se mostram ainda excelentes parceiras e fornecedores preferenciais no mercado (BOWERSOX & CLOSS, 2001). Entretanto não adianta administrá-la como um processo isolado na organização, pelo contrário. Ela precisa ser vista e concebida de forma integrada como uma competência que procura proporcionar um relacionamento duradouro entre seus clientes e fornecedores.

Segundo Bowersox & Closs (2001), o processo tem duas ações inter-relacionadas: fluxo de materiais e fluxo de informações. A parte interna do quadro da figura abaixo denota a importância da integração das atividades envolvidas no projeto. Mas para gerar vantagem competitiva no atual ambiente turbulento é preciso expandir sua abordagem integrada para incorporar clientes e fornecedores tornando essencial que as organizações procurem equilíbrio e harmonia entre o ambiente interno e externo incorporando o que preconiza a teoria do marketing de relacionamento para fidelizar seus clientes.

Figura 1 - A integração logística



Fonte: Adaptado de Bowersox & Closs (2001, p.44)

Vale ressaltar que as organizações não implementam a integração da logística facilmente, sem resistências. Para Bowersox & Closs (2001, p.53) é importante reconhecer obstáculos, ou barreiras, que frequentemente inibem o processo de integração interna. As barreiras à integração originam-se de práticas tradicionais relativas à estrutura organizacional, aos sistemas de avaliação, à propriedade do estoque, à tecnologia de informação e a capacidade de transferir conhecimento. É então que se torna pertinente o conceito de *Supply Chain Management* (SCM) ou gerenciamento da cadeia de suprimentos que emerge não somente como uma teoria de integração dos elos da cadeia, mas também como uma filosofia organizacional capaz de proporcionar esse objetivo.

SCM é ainda um conceito confuso no meio acadêmico e percebe-se que envolve e é suportado pela logística. Trata-se de uma postura organizacional e exige visão sistêmica. O SCM envolve o conjunto de processos e organizações desde a fonte de matéria-prima até o cliente final. Essa nova forma de gerenciamento busca organizar a produção integrando as duas pontas da cadeia, fornecedores e clientes. Bowersox & Closs (2001) conceituam SCM como sendo a administração sinérgica dos canais de abastecimento de todos os participantes da cadeia de valor, através da integração de seus processos de negócios, visando sempre agregar valor ao produto final, em cada elo da cadeia, gerando vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Essa “filosofia organizacional” é capaz de promover na organização a visão de integração de todos os processos com um único objetivo: exceder as expectativas dos clientes.

Couglan et al (2002, p.401) colocam que *“o conceito de SCM é mais limitado que o de uma rede de valor agregado, mas é mais amplo do que a idéia dos canais de marketing. Um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”*. Para eles, uma boa definição de SCM é que se trata de um conceito de organizador que começa como serviço ao cliente e argumentam que isso é resultado dos esforços cumulativos de todo o canal. O serviço ao cliente não pode ser interpretado como a responsabilidade única de qualquer membro do canal individualmente. Entende-se que é preciso unificar os fluxos de produtos e de informações que se movimentam na rede de produção e distribuição, como afirmado anteriormente. Pode-se afirmar que, para alcançar esse objetivo, é preciso que a organização tenha logística eficaz, uma orientação para o mercado centrada no cliente final. Assim será possível fornecer rapidamente e com regularidade seus produtos e serviços.

2.1 Logística Reversa

A preocupação com o desenvolvimento sustentável, conservação e preservação do meio ambiente ganhou destaque na sociedade moderna. Esta tem se mobilizado e preocupado com o destino dos resíduos, pois vislumbra a possibilidade de viver em um mundo mais limpo. Visando minimizar os problemas causados ao meio ambiente pelos resíduos de diversas naturezas o governo brasileiro vem implementando várias iniciativas como, por exemplo, coleta seletiva e usinas de reciclagem. Não só o governo, como também as empresas estão desenvolvendo estratégias visando ações que amenizem os efeitos mais visíveis dos diversos tipos de poluição, protegendo a sociedade e seus interesses.

Existe uma clara tendência de que a legislação ambiental caminhe no sentido de tornar as empresas cada vez mais responsáveis por todo ciclo de vida de seus produtos. Isto significa ser legalmente responsável pelo seu destino após a entrega dos produtos aos clientes e pelo impacto que estes produzem no meio ambiente. Para Kotler (2000) os varejistas acreditam que os consumidores valorizam as empresas que possuem políticas mais liberais de retorno de produtos. Esta é uma vantagem percebida na qual os fornecedores ou varejistas assumem os riscos pela existência de produtos danificados.

Economias com a utilização de embalagens retornáveis ou com o reaproveitamento de materiais para produção têm trazido ganhos que estimulam cada vez mais novas iniciativas. A globalização acarretou profundas mudanças nas empresas e especialmente no ambiente de negócios em que atuam, demandando infra-estrutura, políticas públicas e competências cada vez mais adequadas ao momento do mercado. O desenvolvimento tecnológico levou ao crescimento da demanda de recursos

naturais/matérias primas, aumentando a utilização desses recursos com um impacto significativo no meio ambiente (KOTLER, 2000).

Segundo Ballou (1993, p. 348) “A preocupação com a ecologia e o meio ambiente crescem junto com a população e a industrialização. Uma das principais questões é a da reciclagem dos resíduos sólidos. O mundo possui sofisticados canais para matérias primas e produtos acabados, porém deu-se pouca atenção para a reutilização destes materiais de produção [...] é geralmente mais barato usar matérias primas virgens do que material reciclado, em parte pelo pouco desenvolvimento dos canais de retorno, que ainda são menos eficientes do que os canais de distribuição de produtos”.

Ainda para Ballou (1993), preocupações crescentes para proteger o meio ambiente e conservar recursos criaram a necessidade de gerenciar fluxos reversos (do mercado de volta a empresa). A ênfase, neste caso, é na reutilização, reembalagem, renovação ou disponibilização de artigos usados. No início, os investimentos em logística foram focados no fluxo das empresas para o mercado (fluxo direto); entretanto, devido à necessidade de se adaptar às exigências do mercado, as empresas estão focando nos fluxos logísticos reversos que podem ser classificados como de pós-venda e pós-consumo.

Enquanto a logística tradicional trata do fluxo de saída dos produtos, a reversa tem que se preocupar com o retorno de produtos, materiais e peças ao processo de produção da empresa. Verifica-se que esta tem sido utilizada também como ferramenta importante no planejamento estratégico das organizações para adequá-las à atual legislação do meio ambiente. A legislação ambiental como também a crescente conscientização ambiental dos consumidores, os benefícios econômicos e a diferenciação do serviço são as principais razões que levaram as empresas a adotarem tal estratégia.

Existem também empresas que podem aproveitar da rede de transporte da logística normal como, por exemplo, a indústria de bebidas, pois os vasilhames vazios são recolhidos nos mesmos locais onde são entregues os cheios, o que não acontece no caso de baterias (vendidas como parte de um outro produto e nem sempre pelo mesmo fabricante) e latas de alumínio (descartadas pelo consumidor). Nota-se que a logística reversa ainda é pouco utilizada; entretanto ela se aplica a vários setores do mercado, como por exemplo: os fabricantes de bebidas (garrafas retornáveis), as siderúrgicas (utilizam sucata como insumo), a indústria de latas de alumínio (matéria prima reciclada), a indústria de eletrônicos, varejo e automobilística. Vale ressaltar que ela tem como função operacionalizar a retirada dos produtos do mercado, tanto no que se refere a produtos vencidos ou contaminados, como também os produtos que estão no final de sua vida útil ou aqueles que possam ser reutilizados.

Para Rogers & Tibben-Lembke (1999, citado por Daher et al, 2004, p. 2), a Logística Reversa é: *O processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e de baixo custo de matérias primas, estoque em processo, produto acabado e informações relacionadas, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recuperação de valor ou descarte apropriado para coleta e tratamento de lixo.* Segundo Leite (2003) a logística reversa é 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 dos negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. Para Leite & Brito (2004) canal de distribuição reverso (CDR) é entendido como as diversas etapas de processamentos e comercialização pelas quais fluem uma parcela dos

produtos e materiais de pós-consumo, ao longo de sua cadeia produtiva reversa, em seu retorno ao ciclo produtivo.

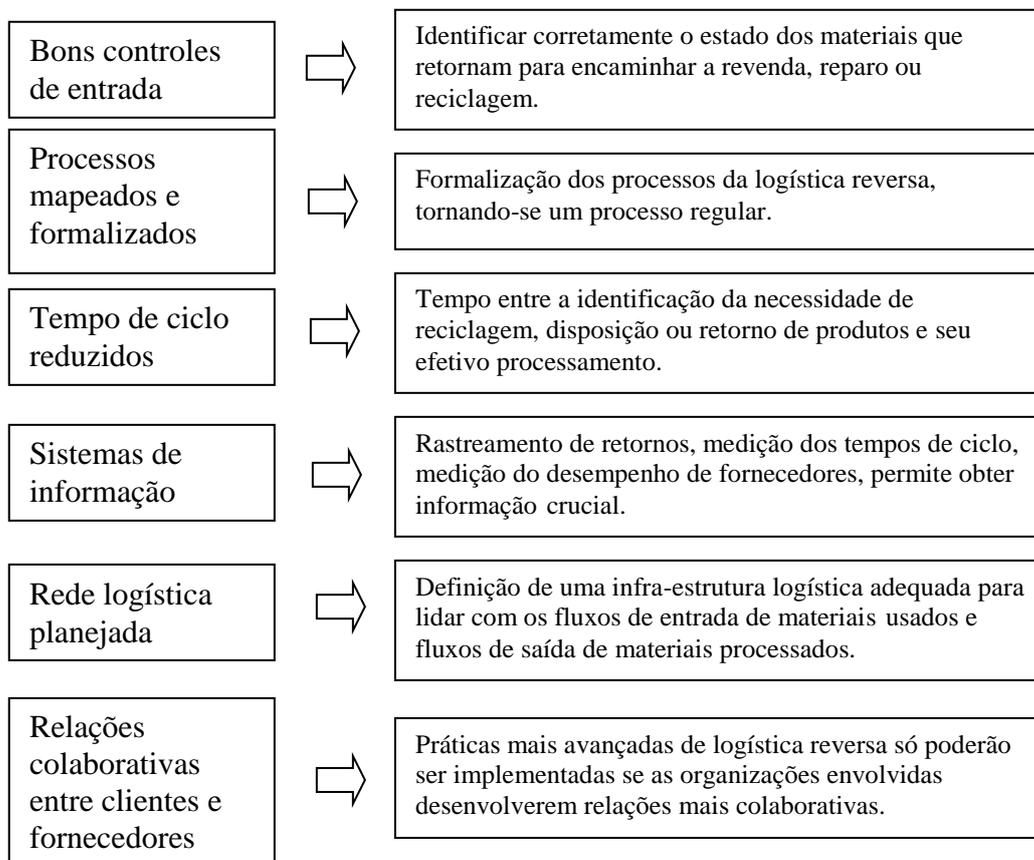
Guarnieri et al (2006) colocam que a este meio de distribuição pode ser ainda dividida em duas áreas de atuação: 1. Logística reversa de pós-venda: é a área daquela que trata do planejamento, do controle e da destinação dos bens sem uso ou com pouco uso, que retornam à cadeia de distribuição por diversos motivos: devoluções por problemas de garantia, avarias no transporte, excesso de estoques, prazo de validade expirado, entre outros; 2. A logística reversa de pós-consumo: é a área da que trata dos bens no final de sua vida útil, dos bens usados com possibilidade de reutilização (embalagens, paletes) e dos resíduos industriais.

Além de ser responsável pela coleta de produtos independentemente das razões, (devoluções de clientes, retorno de embalagens, retorno de produtos e/ou materiais para atender à legislação), ela cuida para que todas as operações de reutilização, recuperação e processamento de produtos/materiais ocorram de forma sustentável. Segundo Ballou (1993), a falta de atenção das empresas dada aos canais reversos é resultado do desprezo pelos resíduos sólidos como fonte de matérias primas, estrutura de intermediários no canal reverso não desenvolvidas; necessidade de desenvolvimento de centros de reciclagem e depósitos para resíduos e rejeitos; estrutura de fretes mais favorável, e a indústria não estar localizada nos pontos mais favoráveis com relação às fontes de materiais reciclados.

Percebe-se que a logística reversa a priori não proporciona lucros, o que faz com que muitas empresas não invistam nesta área, o que acarreta a falta de sistemas informatizados específicos para o controle daquela. O seu papel na estratégia empresarial é que definirá o tipo de sistema de informações gerenciais que será desenvolvido. Segundo Guarnieri et al (2006, p. 132), *“ao se analisar os softwares de Supply Chain Management existentes, constatou-se que é possível a customização de um Sistema de Gerenciamento de Armazéns tradicional para o gerenciamento dos materiais ou resíduos de pós-consumo e pós-venda”*. Tais sistemas facilitam o fluxo de produtos e informações e otimizam os recursos da empresa.

Lacerda (2002) coloca que este processo deve ser bem planejado, pois só assim alcançará maior eficiência. A partir daí ele apresenta seis fatores que contribuem positivamente no desempenho do sistema de logística reversa: 1) Bons controles de entrada; 2) processos mapeados e formalizados; 3) tempo de ciclo reduzidos; 4) sistemas de informação; 5) rede logística planejada; e 6) relações colaborativas entre clientes e fornecedores.

Figura 2 - Fatores que contribuem positivamente no desempenho do sistema de logística reversa



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Lacerda (2002)

Há indicações de que é apenas uma questão de tempo até que a Logística Reversa ocupe posição de destaque nas empresas. As empresas que forem mais rápidas terão uma maior vantagem competitiva sobre as que demorarem a implementar o gerenciamento do fluxo reverso, vantagem que pode ser traduzida em custos menores ou melhoramento no serviço ao consumidor. Aquele deverá ser considerado na coordenação logística entre as empresas. (DAHER et al, 2004).

Todas as equipes, seja de projeto de produto, de equipes de produção, de equipes de marketing, de vendas, ou de distribuição podem se esforçar ao máximo para oferecer um produto/serviço de excelência ao cliente. Mas se o processo de distribuição é falho, com certeza todo o esforço despendido será comprometido pela insatisfação daquele em relação à entrega do produto (KOTLER, 2000). Este autor ainda afirma que além da distribuição existem outras preocupações que atingem as empresas em relação ao pós-venda como os serviços de suporte e assistência ao produto em que, a frequência das avarias, a demora nos reparos e os custos de manutenção são fatores avaliados no momento da decisão de compra e, muitas vezes, são fatores geradores de vantagens competitivas para as organizações.

O nível de serviços faz parte da estratégia global das instituições. Para criar o sonhado diferencial através de frases como “satisfação garantida ou seu dinheiro de volta” ou “garantia de troca em caso de defeito”, o sistema logístico tem que estar preparado para o fluxo reverso e qualquer falha pode comprometer toda a imagem da

companhia. Um bom exemplo de como as organizações podem obter vantagem competitiva utilizando esta estratégia são as empresas que atuam no e-commerce. Organizações como o Wall Mart e a Amazon.com que atuam também pela internet no intuito de gerar vantagem competitiva, prometem aos clientes, por exemplo, a possibilidade de devolução do produto adquirido caso ele não se sinta satisfeito. Isso ocorre para Giacobbo et al (2005, p.07) “porque seus lucros dependem de seu marketing estratégico e sua imagem depende exclusivamente da satisfação do cliente durante todo o processo de comercialização”.

A logística reversa de pós-venda pode proporcionar a organização conhecer melhor características sobre a satisfação de seus clientes sobre seus produtos e serviços. Ela pode ser usada para aprimorar a satisfação daqueles agregando valor a estes aumentando a rentabilidade da empresa. Giacobbo et al (2005) afirmam que aquela atividade se tornou um assunto de prioridade nos negócios da empresa devido ao seu potencial de incremento simultâneo entre satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa. Segundo Bowersox & Closs (2001), esse serviço pode auxiliar a empresa na retenção de seus clientes, pois mesmo quando todo o processo logístico, da fábrica ao consumidor final, tenha atendido a todas as expectativas do cliente, qualquer dificuldade de devolução do produto podem gerar uma grande insatisfação, ocasionando a perda de todo o trabalho de comercialização do produto e, por consequência do cliente. Para Kotler (2000), esse fato causa uma péssima impressão em relação à marca e imagem da empresa.

Segundo Giacobbo et al, (2005) a satisfação do cliente está relacionada com a qualidade dos serviços logísticos oferecidos. Para eles, o serviço logístico pode ser oferecido como instrumento promocional da mesma forma como são oferecidos os descontos de preços, a propaganda, as vendas personalizadas ou os termos de vendas favoráveis. Giacobbo et al (2005) citando um estudo de Daugherty et al (2002) apontam que um programa bem estruturado de logística reversa pode proporcionar informações valiosas que podem estar resultando numa diminuição dos volumes e lucros e na quantidade de informações importantes sobre o comportamento do consumidor.

Na próxima seção, será discutido como o serviço de atendimento ao cliente (SAC), ferramenta inserida no conceito de logística reversa de pós-venda utilizada para administrar a relação cliente/organização, pode proporcionar ganho de vantagem competitiva perante os concorrentes ao ponto que permite a organização conhecer melhor a satisfação de seus clientes sobre seus produtos e serviços. Deste modo será demonstrado como o marketing de relacionamento pode auxiliar a manter o cliente fiel a organização.

3. Logística Reversa de pós-venda como fonte de vantagem competitiva

Como discutido no item anterior, verifica-se que o escopo da logística se ampliou considerando o fluxo de materiais e produtos em todo seu ciclo, como uma entidade única, ou seja, do fornecedor, passando pela fabricação, até o cliente final abrangendo também, a reciclagem ou a disposição de resíduos exigindo dessa forma a integração de numerosas organizações e sistemas. É preciso compreender seu fluxo de informações e seu fluxo de materiais para assim prover *feedbacks* rápidos e seguros.

O conceito de estratégia proposto por Porter (1985), preconiza a identificação e administração de fatores que possibilitam às empresas vantagens competitivas com relação a seus concorrentes e que atendam às necessidades de seus clientes de forma diferenciada, percebida e valorizada por eles. Nesse conceito, o valor advém do ponto de vista deles, de um mesmo benefício ofertado a um preço mais baixo, ou de um benefício

superior, que compense seu preço mais alto, ou das empresas, de uma oferta de valor a um custo inferior ao preço-prêmio possível de ser obtido por ele. Ou seja, Porter (1985) procura descrever o modo como uma empresa pode obter uma vantagem de custo sustentável ou diferenciar-se de seus concorrentes. A partir desta abordagem, a estratégia competitiva é definida como a criação de uma posição única e valiosa, a partir da configuração de um conjunto diferente de atividades.

Leite & Brito (2004) ao realizarem um estudo com empresas de setores eletrônicos, alimentício e logístico, observaram que empresas modernas utilizam a logística reversa principalmente como uma forma de ganho de vantagem competitiva no mercado. Em sua pesquisa, esses autores concluíram que os respondentes de forma geral associam mais de um objetivo estratégico às ações relacionadas ao fluxo reverso nas suas empresas. Conforme dados extraídos de uma outra pesquisa realizada nos Estados Unidos, foi observado que 65,2% daqueles que responderam apontaram utilizar o canal reverso como fonte de aumento de competitividade.

O fluxo de informações atrelado a Logística reversa possibilita compreender melhor seus clientes e o marketing de relacionamento serve como ferramenta para mantê-los. Trata-se da concepção, já conhecida, de que é mais econômico manter do que conquistar novos compradores. Logo, para se mantê-los faz-se necessário conhecer suas necessidades e expectativas, o que por ser conseguido através do SAC que é um sistema da logística reversa de pós-venda que visa armazenar informações fornecidas por clientes acerca de sua percepção sobre os produtos e serviços da organização. Essas informações são de fundamental importância para a organização, pois fornecem insumos para a tomada de decisão sobre mudanças, adequações e ações corretivas que precisam ser tomadas para se manter um alto nível de satisfação ao consumidor.

De acordo com Kotler (2000), o comportamento deste pode ser visto como um processo de decisão, cujo ato de compra é meramente uma ponta do processo. Para compreender esse comportamento é necessário conhecer os passos do processo de decisão, sendo o SAC uma ferramenta de relacionamento com ele, este pode contribuir significativamente na compreensão desse processo. Assim, torna-se pertinente compreender o seu comportamento, pois segundo Engel (2000), comportamento do consumidor é a somatória das atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Portanto seu nível de envolvimento pode afetar o processo de decisão de compra, pois ele busca informações de forma consciente, avaliando cuidadosamente as alternativas e analisa os resultados. Torna-se então necessário se diferenciar do concorrente para oferecer um produto ou serviço que o encante. É então que o marketing de relacionamento torna-se ferramenta essencial para manter o cliente fiel a organização. Após conhecer os anseios deles é preciso tomar medidas para garantir sua permanência e para, se preciso, elevar novamente sua satisfação com relação à marca.

3.1 Marketing de relacionamento

Uma vez que o SAC é usado para levantar as informações dos clientes sobre a organização de forma geral, emerge o marketing de relacionamento como teoria apropriada para manter e perpetuar o relacionamento com eles. Durante muito tempo, para a maioria das organizações, o sucesso empresarial consistia em fechar o maior número possível de negócios com o maior número de pessoas, com produtos padronizados. Aumentar a participação da empresa no mercado era o objetivo final da maior parte das estratégias de marketing. Hoje as empresas estão percebendo que mais

lucrativo do que fazer um grande volume de negócios é fazê-los de forma mais personalizada. É a era do marketing de relacionamento. A natureza deste reside no processo de interação relacional entre os participantes das trocas. Na visão de Gordon (2002) esta estratégia nas organizações contemporâneas se concentra em 4 atividades explicadas abaixo.

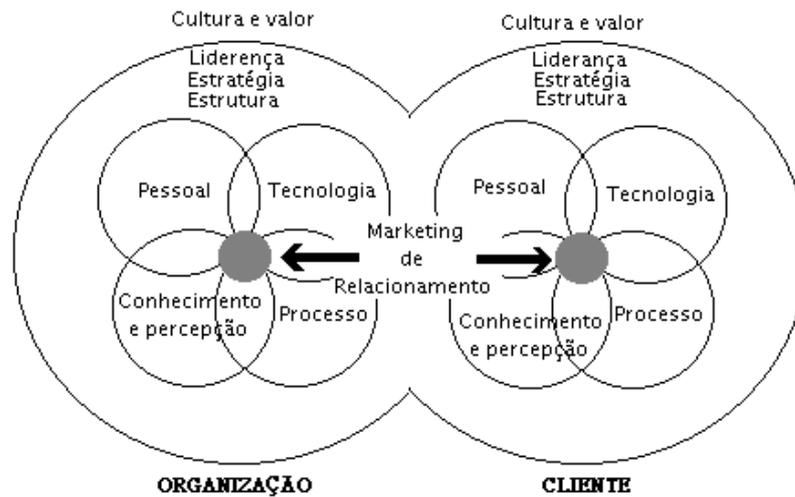
- 1) Usando a tecnologia para se comunicar e entender os clientes individuais: para que o indivíduo receba o valor desejado, a empresa deve abandonar o processo já existente e inserir a tecnologia adequada. Com isso a ela tem potencial não só de se aproximar ainda mais dos compradores, mas também ganhar vantagem competitiva.
- 2) Crescendo através de objetivos e parcerias: a empresa que deseja atender os clientes como eles querem ser atendidos devem expandir o negócio, através de alianças e parcerias, se preciso até com os concorrentes para melhor servi-los.
- 3) Seleção e rejeição de clientes: o relacionamento fornecedor-cliente começa quando ambas as partes unem os seus interesses em longo prazo. Então o fornecedor precisa segmentar o mercado potencial e fazer uma análise e decidir quais os clientes que devem manter um relacionamento e qual a melhor forma de se relacionar com eles, e dar mesmo enfoque aos outros.
- 4) Cadeia de relacionamento: o marketing de relacionamento envolve uma cadeia de relacionamentos com todos aqueles que contribuem diretamente ou indiretamente para a continuidade do relacionamento com o cliente. Isso significa que cada participante seja o funcionário, o fornecedor, os intermediários do canal de distribuição e os investidores desempenham um papel importante para que a empresa alinhe com as expectativas de certos clientes e conquiste continuamente o valor esperado deles.

Para Morgan & Hunt (1994), marketing de relacionamento são todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. Segundo (Jackson, 1985; Shet e Parvatyar, 1986), marketing de relacionamento é aquele orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais. Ferreira (1995) afirma que esta estratégia é a busca da construção das bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes. Cria lealdade através da formação de elos duradouros com estes, utilizando para isso elementos do marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas. Pode-se então afirmar que o marketing de relacionamento pode contribuir para manter a ligação com os clientes, mantendo-os fiéis de forma a perpetuar os ganhos para a organização.

Na mesma linha de raciocínio, Gordon (2002) preconiza que criar novos valores, identificá-los nos clientes de forma individual, bem como o compartilhamento de seus benefícios em longo prazo são a base do marketing de relacionamento. As empresas que mantêm seu foco no cliente precisam administrar bem os dados vindos desses clientes e transformá-los em conhecimento, pois segundo Vavra (1993) as organizações do futuro restabelecerão os relacionamentos individuais sobre familiaridade e conhecimento com os clientes através de bancos de dados detalhados e interativos. Sendo assim, a empresa passa a possuir intimidade com seus clientes podendo utilizar as informações pertinentes para decisões estratégicas agregando valor ao seu produto e ou serviço ao cliente.

Gordon (2002) defende que existem oito componentes do marketing de relacionamento. A figura 3 descreve tais componentes:

Figura 3 – Oito componentes de marketing



Fonte: Gordon (2002, P.46).

- 1) Cultura e valores: Em se tratando de cultura e valores, elas precisam ser semelhantes a ambas as organizações.
- 2) Liderança: É função da liderança iniciar o relacionamento de acordo com os interesses da empresa, dos clientes e dos fornecedores.
- 3) Estratégia: A estratégia deve ser centrada no cliente, com objetivos e estratégias de relacionamento voltadas para os clientes individuais.
- 4) Estrutura: A estrutura empresarial deve obter gerentes que possuem categorias específicas de relacionamento e executivos encarregados de aperfeiçoar e dedicar às capacidades que aprimoram os relacionamentos, tais como pessoal, processo, tecnologia, conhecimento e percepção.
- 5) Pessoal: As pessoas são essenciais para qualquer relacionamento e estas pessoas devem ser treinadas e desenvolvidas para preceder um processo que busca criar aliança com o cliente e sua preferência na hora das compras.
- 6) Tecnologia: Implantar uma tecnologia que dispõem de um sistema de memória mais eficiente sobre os clientes e suas preferências.
- 7) Conhecimento e percepção: A empresa deve investir em conhecimento e percepção dos clientes e atualiza-los sempre.
- 8) Processos: Os processos devem concentra-se nos clientes existentes, dando a cada um o valor que deseja da melhor maneira. (GORDON, 2002)

Para Mckenna (1993), as empresas do futuro visam atender às necessidades do cliente, baseadas no conhecimento e na experiência da organização. O marketing baseado no conhecimento exige que a empresa domine uma série de conhecimentos tanto externos quanto internos. Já o de experiência aborda a interatividade, conectividade e criatividade. Então se pode concluir que o marketing de relacionamento é uma filosofia da administração empresarial que visa a construção de uma relação com o cliente para atender às sua necessidade e expectativas de maneira superior em longo prazo. Essa filosofia é de grande importância para as organizações que buscam fidelizar os seus clientes, pois todos eles querem se sentir únicos e especiais e as empresas têm

por necessidade demonstrar isso em ações concretas, ou seja, dando-lhes atenção, atendimento contínuo e apresentando soluções que lhes atendam de forma efetiva.

4. Considerações Finais

O objetivo proposto neste estudo foi correlacionar a prática de logística reversa com vantagem competitiva. Pode-se afirmar que o canal reverso foi e ainda é para algumas organizações classificado como custo. Entretanto, após o estudo, observou-se que pode e deve tornar-se ferramenta de ganho de desempenho, tanto econômico quanto mercadológico.

Verifica-se, após a revisão em torno da teoria de vantagem competitiva, que as organizações precisam se diferenciar dos concorrentes para perpetuar suas atividades e uma alternativa para tal é unificar os fluxos de produtos e os fluxos de informações que se movimentam na rede de produção e distribuição. Pode-se afirmar que, para alcançar esse objetivo, é preciso que a organização tenha logística eficaz com uma orientação para o mercado centrada no cliente final. Assim será possível fornecer rapidamente e com regularidade seus produtos e serviços.

O serviço de atendimento ao cliente, SAC, é um sistema da logística reversa de pós-venda que visa armazenar informações fornecidas por estes acerca de sua percepção sobre os produtos e serviços da organização. Esses dados fornecem a organização informações preciosas que podem auxiliar na tomada de decisão sobre mudanças, adequações e ações corretivas que precisam ser tomadas para se manter um alto nível de atendimento ao consumidor.

O que se percebe é que é apenas uma questão de tempo até que a logística reversa ocupe posição de destaque nas empresas. Aquela de pós-venda pode proporcionar a organização conhecer melhor características sobre a satisfação de seus clientes sobre seus produtos e serviços. Ela pode ser usada para aprimorar a satisfação do cliente, agregando valor ao produto e aumentando a rentabilidade da empresa. O SAC, ferramenta da logística reversa de pós-venda, é usado para criar o relacionamento com o cliente e o marketing de relacionamento como uma *filosofia* apropriada para manter e perpetuar esse relacionamento. As organizações devem utilizar os dois de maneira conjunta para gerar vantagem competitiva.

Sendo assim, pode-se concluir que a logística reversa de pós-venda através do SAC baseado no marketing de relacionamento poderá alcançar o sonhado diferencial perante os concorrentes provendo uma ligação duradoura entre a organização e o cliente gerando vantagem competitiva. A visão dela como geradora de custos pode ser substituída por uma nova visão, como uma filosofia para ganho de vantagem competitiva. Por fim, considerando o atual ambiente turbulento de negócios em que ter um diferencial é essencial para perpetuar as atividades da organização, adotar a filosofia proposta no presente estudo pode ser uma alternativa.

5. Referencias Bibliográficas

BALLOU, R. H. *Logística Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

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

COUGLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. L. *Canais de Marketing e Distribuição*. Tradução: Lúcia Simonini. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DAHER, C. E.; SILVA, E. P.; FONSECA, A. P. *Logística reversa: oportunidade para redução de custos através do gerenciamento da cadeia integrada de valor*. Revista acadêmica alfa, 2004: disponível em <http://www.alfa.br/revista/pdf/3adm.pdf>.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. E. e MINIARDI, P. W. *Comportamento do consumidor*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2000.

FERREIRA, A. L. *Marketing para pequenas empresas inovadoras*. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

GIACOBO, F.; ESTRADA, R. J. S.; CERETTA, S. P. *Logística reversa: A satisfação do cliente no pós-venda*. UFRGS, 2005. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/read35artigos/Artigo%2005.pdf>

GORDON, I. *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura, 2002.

GUARNIERI, P.; CHRUSCIACK, D.; OLIVEIRA, I. L.; HATAKEYAMA, K.; SCANDELARI, L. *WMS - Warehouse management system: adaptação proposta para o gerenciamento da logística reversa*. Produção: v: 16, n.1, p.126-139, Jan./Abr. 2006.

JACKSON, B. *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington: Lexington Books, 1985.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, L. *Logística reversa - uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais*. Disponível em: <http://www.centrodelogistica.com.br/new/fs-pesquisa.htm>
Acesso dezembro 2006

LEITE, P. R. *Logística Reversa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LEITE, P. R.; BRITO, E. P. Z. *Logística reversa de produtos não consumidos: Uma descrição das práticas das empresas atuando no Brasil*. Mackenzie, 2004: Disponível em : www.meusite.mackenzie.com.br

MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento: Estratégias Bem Sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MORGAN, R. ; HUNT, S. *The Commitment Trust of Relationship Marketing. Journal of Marketing.* Vol. 58, p. 20 – 38, July, 1994.

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance*, New York: The Free Press, 1985. Tradução para o Português, *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SHETH, J. ; PARVATYAR, A. *Towards a Theory of Business Alliance Formation.* Scandinavian International Business Review, Vol. 1 n° 3, p. 349 – 352, 1986.

VAVRA, T. G. *Marketing de relacionamento: aftermarketing - como manter a fidelidade de seus clientes através do marketing de relacionamento.* São Paulo: Atlas, 1993.