

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ALEXANDRE MATEUS DEVES MINKS
HALYSSON FERNANDO JACOB DE SOUZA

**A LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO DE UMA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA: ESTUDO DE CASO**

TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

MEDIANEIRA

2012

ALEXANDRE MATEUS DEVES MINKS
HALYSSON FERNANDO JACOB DE SOUZA

**A LOGÍSTICA REVERSA NO ÂMBITO DE UMA INDÚSTRIA
ALIMENTÍCIA: ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Ms. Cidmar Ortiz dos Santos.

Co-Orientador: Prof. Dr. Odair Camargo

MEDIANEIRA

2012

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

A logística reversa no âmbito de uma indústria alimentícia: estudo de caso

Por

ALEXANDRE MATEUS DEVES MINKS
HALYSSON FERNANDO JACOB DE SOUZA

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentado às h do dia de de 2012 como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Msc. Cidmar Ortiz dos Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. André Luis da Silva
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Msc. Neron Alipio Cortes Berghauser
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

A versão assinada deste documento encontra-se na Coordenação do Curso.

A Deus e família...

AGRADECIMENTOS

Aos familiares, pelo apoio prestado em momentos críticos da realização deste trabalho.

A instituição de ensino, a qual ofereceu todas as condições necessárias para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos docentes, em especial ao orientador Cidmar Ortiz dos Santos, ao co-orientador Odair Camargo e ao professor Neron Alipio Cortes Berghauser, que colaboraram tanto direta quanto indiretamente para o esclarecimento de dúvidas e direcionamento da pesquisa.

A empresa em que foi realizada a pesquisa, enfatizando a participação do supervisor logístico no atendimento imediato e com qualidade.

Enfim, a todos que contribuíram de forma positiva para o sucesso deste.

"Se, a princípio, a ideia não é absurda,
então não há esperança para ela."

Albert Einstein

MINKS, A. M. D.; SOUZA, H. F. J. de. **A logística reversa no âmbito de uma indústria alimentícia**: estudo de caso. 2012. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

RESUMO

A logística tem sido o grande catalisador na operacionalidade de serviços entre fornecedores, indústria e os diversos intermediários existentes até a chegada do produto junto ao consumidor final. O presente trabalho vem de encontro a esta necessidade, levantar informações inerentes ao processo logístico reverso em uma empresa de biscoitos na região Oeste do Paraná, procurando mitigar a influência desta logística nos custos da empresa. O objetivo principal do trabalho é entender o processo de gestão de vendas nas atividades relacionadas à logística reversa em uma indústria alimentícia, propondo sugestões de melhoria para o problema de retorno indevido de produto. Dando sequência, é apresentada a fundamentação teórica. O trabalho abrange especificamente um estudo detalhado nos canais de distribuição e logística reversa como subsídio para ações estratégicas organizacionais. Quanto à metodologia utilizada, o estudo em questão no que se refere à natureza da pesquisa é considerado como sendo uma pesquisa aplicada. Já em relação a seus objetivos é caracterizada como uma pesquisa descritiva. Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desse estudo são: pesquisa bibliográfica, pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. Os dados foram coletados em análise documental, entrevistas com o coordenador do setor logístico e membros da equipe de vendas. Os dados coletados foram comparados com a revisão de literatura acerca do tema proposto, para verificar se há concordância da teoria com a prática. Em seguida, são apresentados os resultados e suas respectivas discussões. O estudo se passa na região Sul de Minas Gerais, devido ao fato de existir um número considerável de compradores e também um grande índice de retorno de biscoitos. A partir disso, é apresentada a configuração do canal de distribuição praticada pela empresa na região estudada e os principais intermediários (varejistas) atuantes. São apontados os principais motivos relacionados ao retorno indevido de produto: avarias, vencimento e falhas na fabricação do produto. Através da análise da gestão de vendas, buscou-se a proposição de sugestões na tentativa de amenizar o retorno de produto ao fabricante. E para fechar o capítulo, é discutida a importância de um *Broker* como um possível intermediário a ser inserido no canal de distribuição analisado, apontando vantagens qualitativas em relação a um distribuidor.

Palavras-chave: Corretor; Canais de distribuição; Vendas.

MINKS, A. M. D.; SOUZA, H. F. J. de. **A logística reversa no âmbito de uma indústria alimentícia**: estudo de caso. 2012. Monografia (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

ABSTRACT

Logistics has been the major catalyst in the operation of services between providers, industry, and the various existent intermediates until the arrival of the product to the final consumer. The following project tries to accomplish this need, get information regarding the reverse logistics process in a biscuit company in western Paraná, seeking to mitigate the influence of logistics in the company's costs. The objective of this investigation is to understand the process of sales management activities related to reverse logistics in the food industry, offering suggestions for improvement to the problem of improper return of products. Continuing, we present the theoretical basis. The project specifically covers a detailed study in channels of distribution and reverse logistics supporting organizational strategic actions. The methodology used in this project regards the nature of the research, is considered to be an applied research. In relation to one's goals, it is characterized as a descriptive research. The methodological procedures used to conduct this study are: literature review, quantitative research and qualitative research. Data was collected on document analysis, interviews with the coordinator of the logistics sector and members of the sales team. The collected data was compared with the literature review about the proposed theme, to see if there is an agreement between theory and practice. The results are then presented and also their discussions. The study was conducted in the Southern region of Minas Gerais, due to the fact that there is a considerable number of buyers and also a high rate of return of biscuits. From this, the configuration of the channel distribution practiced by the company situated in the region studied and the main active intermediaries (retailers) is presented. The main reasons are pointed out related to improper return from: faults and failures on the manufacture of the product. Through the analysis of sales management, it was sought to propose suggestions in trying to alleviate, the return of the product to the manufacturer. To close the chapter, the importance of a broker as an intermediary to be inserted into the channel analysis distribution, indicating advantages with respect to a qualitative distributor is discussed.

Key-words: Broker; Distribution Channels; Sales.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferenças nos canais de distribuição direto e reverso	21
Figura 2 - Representação esquemática dos processos logísticos direto e reverso...	25
Figura 3 - Configuração do canal de distribuição praticado pela empresa.....	33
Figura 4 - Configuração do canal de distribuição proposto	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Representatividade sobre o total de vendas.....	34
Gráfico 2 - Demanda de biscoitos em kg	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Intermediários e respectivas vendas em Itajubá.	35
Tabela 2 - Intermediários e respectivas vendas em Pouso Alegre.....	35
Tabela 3 - Intermediário e respectivas vendas na em São Lourenço.....	36
Tabela 4 - Intermediário e respectivas vendas em Três Corações.	36
Tabela 5 - Intermediário e respectivas vendas em Três Pontas.....	37
Tabela 6 - Percentual referente ao total.	40

LISTA DE SIGLAS

LR	Logística Reversa
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
JIT	Just In Time

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA, QUESTÃO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 OBJETIVO GERAL	14
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 LOGÍSTICA	15
2.1.1 Níveis de serviços logísticos	16
2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO OU MARKETING	18
2.2.1 Gestão de vendas	22
2.3 LOGÍSTICA REVERSA	24
2.3.1 Modalidades da logística reversa e características de produtos que retornam	25
2.3.2 Importância e motivos de implantação	27
2.3.3 Gestão de estoques	28
2.3.4 Roteirização	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	31
3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS	32
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1 CONFIGURAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS	33
4.2 MOTIVOS RELACIONADOS AO RETORNO DE BISCOITOS	37
4.3 POLÍTICAS DE VENDAS.....	38
4.4 IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE UM <i>BROKER</i> NA REGIÃO ESTUDADA..	42
5 CONCLUSÃO	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	46
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A logística tem sido o grande catalisador na operacionalidade de serviços entre fornecedores, indústria e os diversos intermediários existentes até a chegada do produto junto ao consumidor final. Estudar logística é, portanto, um grande desafio, mas também uma grande oportunidade para levantar informações, e como consequência, encontrar soluções particulares ao melhor desempenho para as organizações.

O presente trabalho vem de encontro a esta necessidade, levantar informações inerentes ao processo logístico reverso em uma empresa de biscoitos na região Oeste do Paraná, procurando diminuir a influência desta logística nos custos da empresa. Neste caso em específico, a prática da logística reversa é um fator gerador de custos desnecessários. No decorrer do trabalho, é apresentado o referencial teórico para que através deste se consiga balizar as ações pretendidas no estudo. Dando sequência ao trabalho, é feito o diagnóstico, com a análise e tabulação das informações levantadas. Com base nos resultados, aqui de forma singular e de posse dos dados são sugeridas ações corretivas que possam contribuir ao bom desempenho do processo logístico reverso da empresa. Finalmente, são elaboradas algumas contribuições extraídas do trabalho para estudos futuros.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA, QUESTÃO DE PESQUISA E JUSTIFICATIVA

A competitividade, principalmente nos mercados varejistas, é um fator complicador para que as empresas especificamente de médio porte mantenham-se atuantes. Cada vez mais a necessidade de ações locais e globais são urgentes e estratégicas na designação de uma empresa mais competitiva. A logística como uma área meio é por sua vez fator integrante desta competitividade organizacional e deve, portanto, ser vista como tal. Neste sentido, logística reversa como tema da pesquisa vem se unir a ações estratégicas decisivas aos objetivos do mundo organizacional que compete essencialmente não mais em produtos, mas na redução de custos em todas as áreas e no caso deste trabalho, focado nos aspectos logísticos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Entender o processo de gestão de vendas nas atividades relacionadas à logística reversa em uma indústria alimentícia, propondo sugestões de melhoria para o problema de retorno indevido de produto. Um enfoque no mercado do Sul do Estado de Minas Gerais.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar a configuração do canal de distribuição utilizada pela empresa na região estudada, apontando os principais intermediários atuantes;
- b) Compreender as causas de retorno de produtos;
- c) Identificar as políticas de comercialização adotadas pela empresa e analisar a política de distribuição adotada;
- d) Avaliar a importância da utilização de um *Broker* no canal de distribuição da região estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo fornece o embasamento para o tema em estudo, portanto busca referências em uma abordagem geral dos principais temas da logística. A logística em âmbito global pode ser entendida desde o ponto de entrada de insumos para o processo de industrialização até a entrega do produto ao consumidor final. Dentro deste hiato têm-se as diversas variações da gestão logística nas organizações.

O presente trabalho abrange especificamente um estudo detalhado nos canais de distribuição e logística reversa como subsídio para ações estratégicas organizacionais. Enfatiza-se, portanto, a interação de conceitos de gestão de estoques, roteirização e canais de distribuição ou marketing.

Fatores estes, que afetam de forma significativa o desempenho das organizações apresentando um decréscimo nos níveis de serviços logísticos.

2.1 LOGÍSTICA

A logística cada vez mais tem sido abordada como fator decisivo para o sucesso empresarial. Desse modo, o tema tornou-se peça-chave e de grande importância quando se trata de gerenciamento de uma cadeia de suprimentos.

Pela definição do *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2011), logística é a parte do gerenciamento da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla de forma eficiente o fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações, entre o ponto de origem até o ponto de consumo, com a finalidade de atender às necessidades e exigências dos clientes.

Goebel (1996, p.1) define logística como:

[...] o conjunto de todas as atividades de movimentação e armazenagem necessárias, de modo a facilitar o fluxo de produtos do ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, como também dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, obtendo níveis de serviço adequados aos clientes, a um custo razoável.

O conceito de logística pode ser relacionado ao conceito do *Just In Time*

(JIT), dispor o produto no lugar e quantidade certos, e na hora certa. Paoleschi (2010) cita que o objetivo é dispor a mercadoria ou o serviço, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo em que fornece maior contribuição para a empresa.

Para Christopher (2007, p. 3), logística é:

[...] o processo de gerenciamento estratégico da compra, do transporte e da armazenagem de matérias-primas, partes e produtos acabados (além dos fluxos de informação relacionados) por parte da organização e de seus canais de marketing, de tal modo que a lucratividade atual e futura sejam maximizadas mediante a entrega de encomendas com o menor custo associado.

A logística tem se desenvolvido no sentido da integração e coordenação das atividades ao longo da cadeia de suprimentos e na coordenação de outras funções da empresa e com outros fatores externos (HONG, 2008).

2.1.1 Níveis de serviços logísticos

Uma organização, em busca da vantagem competitiva entre seus concorrentes, deve atentar-se a satisfação de seus clientes. Nesse contexto, a logística vem assumindo papel importante para manutenção e conquista dos mesmos. Dessa forma, torna-se vital a atenção ao nível de serviço logístico, o qual consiste em avaliar o ciclo do pedido, considerando desde a recepção do pedido até a entrega deste ao cliente (BIO, 2008). Pode-se entender então que o nível de serviço logístico é um importante aliado da empresa na busca de novos mercados.

Segundo Christopher (2007, p. 45), o papel do serviço ao cliente é:

[...] oferecer utilidade de tempo e lugar na transferência de bens e serviços entre comprador e vendedor. Ou seja, não há nenhum produto ou serviço até estar nas mãos do cliente ou consumidor. Daí conclui que tornar o produto ou serviço disponível é em essência, o significado da função de distribuição em um negócio.

Para Ballou (2010) o cliente pode ser focado segundo três fatores: o preço, a qualidade do produto e o nível de serviço a ele agregado. Os consumidores selecionam seus produtos de acordo com um *mix* desses três fatores. Assim sendo,

a empresa deve manter o foco na qualidade dos seus serviços, pois de nada adianta um produto com boa qualidade e bom preço, que não tenha um bom serviço logístico atrelado para disponibilizar o produto no momento e quantidade certos. Novaes e Vieira (1996) citam exemplos típicos de atributos que formam um qualificado nível de serviço:

- a) Prazo de execução dos serviços e respectivo nível de confiabilidade;
- b) Tempo de processamento de cada tarefa;
- c) Disponibilidade de insumos solicitados;
- d) Precisão no preenchimento dos pedidos e na execução dos serviços;
- e) Facilidade em sanar os erros e falhas;
- f) Agilidade e precisão no rastreamento de cargas em processamento ou em trânsito.

O nível de serviço não pode ser comparado de forma imediata à qualidade do serviço. Qualidade do serviço é algo íntimo à sua natureza. Por exemplo, no serviço de uma universidade, a qualidade estaria ligada à capacitação profissional dos professores, medida pelos formandos bem sucedidos no mercado de trabalho. Já o nível de serviço seria medido por atributos externos, tais como: infraestrutura adequada para comportar os alunos, aparato tecnológico para desenvolvimento de pesquisas científicas e disponibilidade de livros no acervo da biblioteca. Ou seja, nível de serviço logístico é a qualidade com que o fluxo de bens e serviços é gerenciado em uma organização (NOVAES; VIEIRA, 1996).

Tomando por referência o tema de estudo, o nível de serviço deve manter-se elevado em todos os processos logísticos de uma empresa, incluindo no processo de retorno indesejado de produtos pós-venda. Nessa concepção, Ballou (2010) explica que o nível de serviço logístico pode ser agrupado em três categorias, sendo identificadas como: de pré-transação, de transação e de pós-transação.

Os elementos de pré-transação estabelecem a política do nível de serviço que a empresa deve adotar, admitem tudo aquilo que será entregue ao cliente, deixando claro ao cliente todo o processo, para que ele não crie falsas expectativas (GARCIA, 2006).

Elementos de transação são os resultados obtidos na entrega do produto ao cliente, como por exemplo, a escolha do meio de transporte mais adequado às necessidades da organização. Estes elementos influenciam, entre outros fatores, no

tempo de entrega e condições ideais das mercadorias no momento da recepção pelo cliente (BALLOU, 2010).

Dentro do âmbito do estudo, os elementos de pós-transação são os que demonstram mais importância. As devoluções, solicitações e reclamações por parte do cliente em relação a produtos devem ser atendidas de forma correta, mantendo a qualidade, mesmo sendo um serviço de pós-transação. O nível de serviço compreende a soma de todas estas três categorias de elementos, pois os clientes, geralmente, reagem ao conjunto e não a um elemento em específico (GIACOBO; CERETTA, 2004).

2.2 CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO OU MARKETING

De acordo com Kotler (2000) os fabricantes, em sua maioria, não comercializam seus produtos de forma direta com seus clientes. Entre o fabricante e o consumidor existem vários intermediários, os quais constituem o canal de marketing ou de distribuição, o qual Kotler (2000, p. 510) define como "... conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo".

Os membros de um canal de distribuição são basicamente fabricantes, intermediários e usuários finais. Nessa linha de raciocínio, percebe-se que os intermediários referem-se a quaisquer outros membros do canal que não seja o fabricante ou consumidor final. Varejistas e atacadistas são exemplos de intermediários (COUGHLAN et al, 2002).

Na concepção de Cobra (1989), um canal de distribuição é um elo entre a empresa e seus clientes. Essa ligação ocorre entre um número variável de diferentes tipos de organizações.

As decisões referentes à escolha do canal de marketing estão entre as mais importantes da empresa. Os canais escolhidos envolvem todas as outras decisões de marketing, englobam compromissos de longo prazo com outras empresas, como por exemplo, uma montadora de automóveis que contrata revendedores independentes para comercializar seus produtos não pode no dia seguinte desfazer o acordo e implantar outro modelo de ponto de venda. Sob essa ótica fica ressaltada a importância do inter-relacionamento das organizações

participantes do canal (KOTLER, 2000).

Kotler (2000) ainda explana as diversas vantagens que os fabricantes têm com a utilização de intermediários. Entre elas pode-se citar que muitos fabricantes não dispõem de recursos financeiros para comercializar seus produtos diretamente. Em alguns casos, a comercialização direta simplesmente não é viável, dessa forma, os fabricantes que estabelecem seus próprios canais podem obter um retorno maior, investindo mais em seu negócio principal. No Quadro 1 são apresentados alguns exemplos de intermediários propostos por Cobra (1989).

Termo	Definição
Atacadista	Unidade de negócio que compra e revende mercadorias a varejistas e a outros comerciantes. Não vende em pequenas quantidades a consumidores finais.
Varejista	Todo tipo de estabelecimento cujo objetivo principal é realizar a venda de produtos diretamente com o consumidor final.
Revendedor	Empresa que compra e revende mercadorias a outros varejistas ou atacadistas.
<i>Broker's</i> (Corretores)	Negociador de imóveis ou valores. Em alguns casos compra e vende e em outros somente vende.

Quadro 1 – Exemplos de intermediários
Fonte: Adaptado de (Cobra, 1989).

Dentre os exemplos abordados, o *Broker* é um componente logístico relativamente novo, mas vem adquirindo grande importância no cenário nacional. Segundo Seadi (2004), um *Broker* é um terceiro comercial que realiza a venda em nome de uma indústria e que pode ou não realizar outras atividades como armazenagem, distribuição, cobranças e serviços pós-venda, sem assumir a propriedade da mercadoria, que pertence à indústria. As vantagens da utilização desse meio são as seguintes:

- a) O *Broker* apresenta um conhecimento muito elevado do varejo em que atua;
- b) Presente no dia a dia dos pontos de venda, com isso tem um

acompanhamento do giro e da demanda dos produtos;

c) Trabalha com a política de venda da indústria;

d) Produtos são entregues com especificações da indústria;

e) Por ter um conhecimento grande do cliente, tem participação decisiva na elaboração do *mix* adequado para cada cliente.

De acordo com Churchill (2000) *apud* Oliveira e Oliveira (2011), as tarefas dos canais de marketing podem ser classificadas em três categorias:

a) Transacionais;

b) Logísticas;

c) De facilitação.

As funções da categoria Transacionais auxiliam na compra e venda de produtos de vários fabricantes para gerar trocas, podendo tornar os canais eficientes. Na categoria Logísticas, as funções abordadas são: movimentação e combinação de bens em quantidades que os tornem fáceis de comprar. As funções que se enquadram na categoria De facilitação são os financiamentos de transações, graduação de produtos e a coleta de informações de marketing.

Os canais de distribuição operam tanto no fluxo direto de venda, quanto no fluxo inverso de produtos, os quais são apresentados na Figura 1. Dentro da logística reversa, os responsáveis pela coleta de produtos retornados são geralmente intermediários. Em todo caso, os canais de distribuição reversa se diferenciam ao se tratar de logística reversa de produtos já vendidos aos consumidores e a produtos ainda em estoque. Os intermediários responsáveis pela devolução dos produtos em estoque serão os mesmos utilizados no processo logístico direto. No processo de retorno de produtos já vendidos ao consumidor, as empresas que não retornam os produtos à indústria de origem devem desenvolver novos canais de distribuição, e isto inclui definir novos agentes intermediários no canal (CHAVES, 2009).

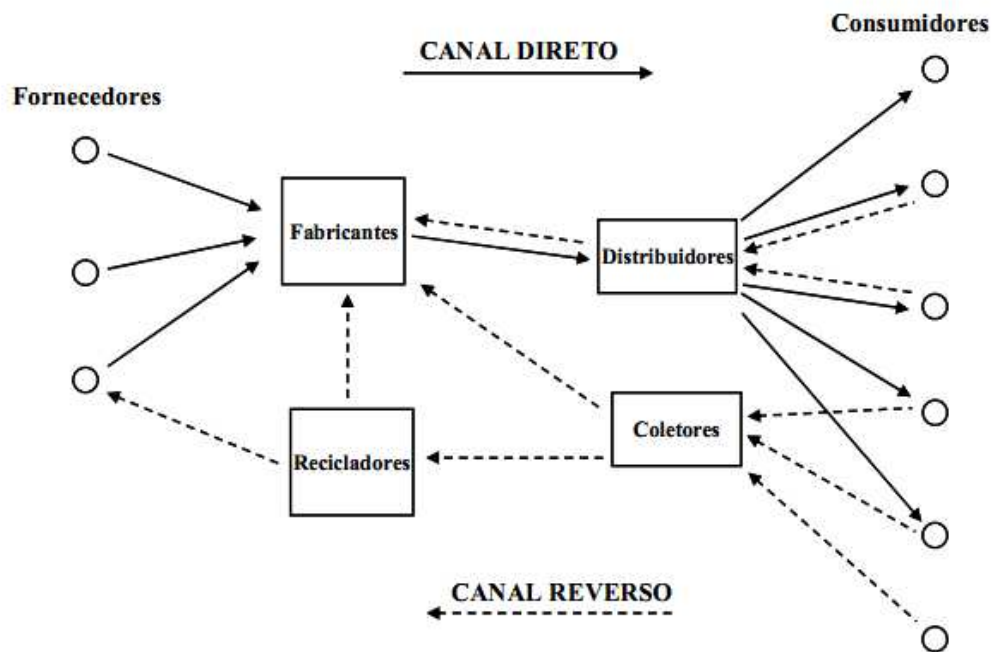


Figura 1 - Diferenças nos canais de distribuição direto e reverso
 Fonte: Chaves (2009).

Considerando o problema de retorno indevido de produtos pós-venda em uma fábrica alimentícia, pressupõe-se um possível equívoco no planejamento da distribuição desses produtos. A distribuição geralmente é o mais diferenciado e o menos compreendido de todos os componentes do marketing, ela também é o componente menos suscetível a uma mudança e o mais provável que bloqueie uma estratégia bem-sucedida em mercados globais, onde os problemas logísticos são ainda maiores (SANDHUSEN, 2003).

Dessa forma, Sandhusen (2003) aborda as três políticas de distribuição de uma organização: exclusiva, intensiva e seletiva.

A distribuição exclusiva obriga o intermediário a não trabalhar com marcas concorrentes. Ela é utilizada quando o produtor deseja manter o controle sobre o nível de serviço e a produção de serviços oferecidos pelo canal de marketing (KOTLER, 2000).

A distribuição é considerada intensiva, quando um produto é colocado em quantos pontos-de-venda forem possíveis. É sugerido para bens que pessoas compram frequentemente. Na distribuição seletiva o produto é colocado em pontos-

de-venda estratégicos, preservando a imagem do produto e o melhor atendimento ao cliente específico (PINHEIRO, 2001).

É notório que uma política de distribuição intensiva acarreta em um grande volume de vendas, e com isso um possível grande volume de produtos retornados. Dessa forma, o estudo visa também identificar e analisar o tipo de distribuição utilizado pela fábrica.

2.2.1 Gestão de vendas

Nos primeiros estágios da administração de vendas, o setor tinha um escopo estreito. Suas principais atividades eram recrutar e selecionar um grupo de pessoas e depois treiná-las e supervisioná-las. Atualmente, o papel dos administradores de vendas tem dimensões muito mais amplas. Muitos executivos de venda são responsáveis pelo planejamento estratégico, pelas previsões, pelo orçamento e pelas análises de venda e de custos, além das atividades mais tradicionais (STANTON; SPIRO, 2000).

Rebouças (2008) afirma que “A atividade de gestão de vendas é uma ferramenta promocional, envolvida com a propaganda, promoção de venda, merchandising e relações públicas”. Pode se dizer ainda que a gestão de vendas é uma das atividades desenvolvidas e parte integrante do marketing.

O marketing é um processo social e gerencial pelo qual as empresas obtêm o que necessitam. Isso se dá por meio da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros. O marketing é a área que define as estratégias que a equipe de vendas irá executar. Com uma boa estrutura de marketing é possível aumentar as vendas e conseqüentemente progredir o negócio.

Porém é verdade que, se a equipe de vendas não seguir as estratégias definidas, o negócio pode ruir. Marketing e vendas devem estudar e planejar os processos em conjunto. Ambas devem vivenciar o lado estratégico e tático da operação (MASSI, 2006). A equipe de vendas tem como principal objetivo vender, ou fazer vender, os produtos ou serviços da empresa, por meio de contatos diretos às partes interessadas.

Antigamente o processo utilizado para praticar a venda era conhecido

como *Hard-Selling*. Esse processo consistia em preparar os vendedores para praticar vendas de forma forçada, praticamente “obrigando” o cliente a adquirir o seu produto ou serviço. Dentro do problema estudado, logística reversa, essa forma de venda pode ser considerada um grande contribuinte para o retorno indevido de produtos. Os vendedores “empurram a produção” para o cliente, sem um estudo adequado sobre a demanda esperada, impactando desta forma em fatores como:

- a) Aumento de estoque;
- b) Alta perecibilidade junto ao canal de distribuição.

Esses parâmetros resultam no mau gerenciamento da cadeia, tornando-se um fator determinante na logística reversa. No estudo em questão, observa-se diretamente uma ausência de percepção no canal de distribuição, na ânsia de vender o máximo possível, a indústria, através de sua equipe de vendas, cria um problema logístico conforme citado acima (QUINTINO; TAVARES, 2008).

A busca pelo entendimento das necessidades do mercado, adequando seus produtos ou serviços é uma atividade essencial da administração de vendas, e os responsáveis por esse setor, visando uma maior organização, devem agir sob algumas políticas de vendas. Em uma organização, a função de vendas pode comprometer em até 40 % do orçamento, com isso, algumas políticas são adotadas para reduzir esse gasto. Além de auxiliarem no aumento da fidelização dos clientes mais valiosos (CASTRO, 2004).

Uma política que busca o melhor rendimento dos vendedores e visa avaliar seu desempenho de acordo com as estratégias da organização, é a política de quotas. Uma quota é uma medida de desempenho, uma meta a ser atingida pelos profissionais de venda em um determinado intervalo de tempo e serve também para canalizar os esforços dos vendedores para as áreas que a gerência priorizar. Entre as principais vantagens do sistema de quotas, destaca-se a identificação de erros de estratégia da equipe de vendas, fato este que observamos no estudo em questão. A política de quotas proporciona critérios de desempenho mais realistas, estabelece padrões, metas e incentivos para a equipe de vendas (MANTOVANI, 2011).

Em alguns casos, a venda de mercadorias é uma atividade realizada por colaboradores da própria empresa, ou seja, é feita através de um canal direto entre a fábrica e o cliente. As vantagens desta política são notadas no grande número de consumidores, diminuição de gastos trabalhistas e fidelização do cliente (MENGE;

PRINCE, 2002). Porém, na maioria dos casos, as empresas apostam em agentes comerciais para realizar o intermédio entre a fábrica e o cliente.

2.3 LOGÍSTICA REVERSA

O termo Logística Reversa teve sua relevância acentuada na medida em que tem crescido a preocupação com os impactos ambientais ocasionados com a disposição de resíduos em locais inapropriados (MARAVIESKI, 2009).

Não há apenas uma definição para logística reversa e ela depende de cada organização, empresa ou segmento da indústria em questão. Segundo Paoleschi (2010, p.169) “A logística reversa é a área da logística que trata dos aspectos de retorno de produtos, embalagens ou materiais ao seu centro produtivo”.

Para Leite (2002), logística reversa pode ser definida como a área da logística que gerencia o fluxo e as informações logísticas referentes ao retorno de produtos de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo produtivo, através dos canais de distribuição reversos, atribuindo-lhes valores de naturezas econômica, ecológica, financeira e de imagem corporativa.

Logística reversa pode ser entendida como a parte da logística relacionada ao fluxo de materiais que retornam por algum motivo: devolução de clientes, *recall*, não conformidade com a legislação vigente, entre outros, e envolve também o fluxo de informações envolvidas nesse processo. A Figura 2 representa esquematicamente os processos logísticos direto e reverso, ao passo que a logística tradicional, ou direta, preocupa-se apenas com a entrega dos produtos ao consumidor final, a logística reversa, ou inversa, preocupa-se com o pós-venda, o pós-consumo e com o descarte de seus produtos até que retornem ao início da cadeia produtiva.

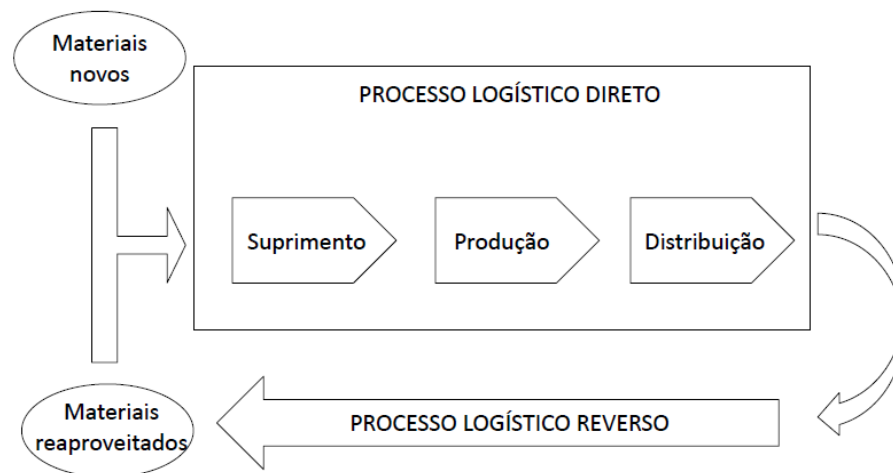


Figura 2 - Representação esquemática dos processos logísticos direto e reverso
Fonte: Adaptado de Souza e Sá (2007)

Em alguns casos, a logística reversa pode ser notada na simples revenda de um produto, já em outros, este conceito abrange inúmeras etapas como: coleta, inspeção, separação, levando a uma conseqüente remanufatura ou reciclagem (SOUZA; FONSECA, 2008).

Souza e Fonseca (2008) ressaltam que nas últimas décadas a atenção dada à logística reversa provinha de preocupações com a questão ambiental e sua preservação. Hoje, razões econômicas são as grandes responsáveis pelo seu desenvolvimento.

2.3.1 Modalidades da logística reversa e características de produtos que retornam

Maravieski (2009) diz que a Logística Reversa (LR) pode ser dividida em dois grandes âmbitos, LR de pós-venda e LR de pós-consumo. A de pós-venda está mais ligada ao fluxo físico e de informações relacionadas aos produtos sem uso ou com pouco uso, que retornam ao início da cadeia produtiva por algum motivo específico. Para Leite (2002), a LR de pós-consumo está relacionada com o fluxo físico e de informações relacionadas aos produtos descartados ou depois de encerrada sua vida útil e que retornam ao início da cadeia produtiva.

Segundo Leite (2002), as características de retorno de produtos se diferenciam quando se trata de logística reversa de pós-venda e logística reversa de

pós-consumo.

No âmbito de pós-venda, a logística reversa deve planejar e operar o fluxo de produtos que retornam tendo em vista a seguinte classificação:

- a) Garantia e/ou qualidade;
- b) Comercial;
- c) Substituição de componentes.

Devoluções por “Garantia e/ou qualidade” são aquelas nas quais os produtos apresentam defeitos de fabricação ou de funcionamento. Estes produtos poderão ser submetidos a consertos ou reformas para posterior entrega. Caso o diagnóstico do produto retornado apresente defeitos irreparáveis, o mesmo segue para descarte.

No “Comercial”, são destacados os problemas relacionados ao estoque. Normalmente o retorno ocorre devido excesso de estoques no canal de distribuição.

A classificação “Substituição de Componentes” decorre da substituição de componentes do produto, manutenções e consertos ao longo de sua vida útil. Um exemplo claro desse item, é o chamado *recall*. Segundo Guarnieri et al (2006) *apud* Medeiros e Faria (2009), *recall* se define como:

[...] um procedimento de logística reversa que visa efetuar o fluxo de bens, partindo do consumidor em direção à empresa, de forma a trocar ou reparar algum defeito de fabricação que possa ter ocorrido. Por ser um contato pós-venda entre empresa e consumidor, deve ser um processo gerenciado de forma que a imagem da empresa e do produto não seja prejudicada.

A logística reversa de pós-consumo encarrega-se de operar e controlar o fluxo de retorno dos produtos após serem consumidos. Podemos classificar essas devoluções em:

- a) Em condições de uso;
- b) Fim de vida útil.

Os produtos classificados como “Em condições de uso” são aqueles que ainda possuem capacidade de serem reutilizados após sofrerem algum beneficiamento.

Os produtos considerados em “Fim de vida útil” passarão por outra

classificação aonde irão se dividir em bens duráveis e descartáveis. Nessa etapa, os constituintes dos produtos classificados como duráveis passarão por um processo de remanufatura. Caso o produto seja classificado como descartável, será encaminhado ao destino final, aterros sanitários, lixões e incineração com recuperação energética (LEITE, 2002).

2.3.2 Importância e motivos de implantação

De acordo com Souza e Fonseca (2008), as vantagens da logística reversa podem ser notadas em dois âmbitos principais: o econômico e o social. Em relação ao econômico, as vantagens são percebidas nos ganhos financeiros obtidos com práticas que envolvem a logística reversa. Já no que se refere ao âmbito social, as vantagens são notadas nos ganhos recebidos pela sociedade.

Liva, Pontelo e Oliveira (2011) citam que “Cada vez mais a logística reversa tem se tornado importante para a empresa, uma vez que as mercadorias devolvidas oferecem oportunidades para recuperação do valor, bem como economias de custo em potencial”.

No tocante aos custos relacionados com a prática da LR Liva, Pontelo e Oliveira (2011) ressaltam que, embora a reutilização de embalagens pode, eventualmente, gerar custos adicionais decorrentes da classificação, administração e transporte de retorno, ela também pode reduzir os custos de aquisição de embalagens. Também evidenciam que produtos refabricados terão seu valor reduzido se comparado aos produzidos pela primeira vez.

Com a crescente globalização e com os novos padrões competitivos mundiais, as empresas estão sujeitas a sucumbir frente a concorrentes mais preparados, se não optarem ou não se adequarem às novas políticas de preservação ambiental, estas cada vez mais exigentes com as questões de sustentabilidade e responsabilidade social. Mas deve-se ter em mente que, embora haja uma pressão muito forte para que as empresas sejam responsáveis tanto ambiental quanto socialmente, Gontijo e Dias (2010) destacam que “... o interesse maior na Logística Reversa é gerar valor através dos resíduos...”.

Para Gontijo e Dias (2010), “A maior dificuldade de se implantar a

Logística Reversa não está nos processos produtivos (reciclagem, manufatura, etc) e sim no planejamento e operacionalização do canal de distribuição”.

2.3.3 Gestão de estoques

A logística, dentre outras atividades, exerce o papel de armazenagem de materiais. Nesse contexto, o gerenciamento de estoques surgiu para satisfazer uma necessidade das empresas de controlar tudo que se passava com os materiais, o período de cada um dentro dos armazéns, a quantidade mantida em cada compartimento, quando pedir novamente aquele produto (PASCOAL, 2008).

Um problema normalmente notado nas empresas é ajustar o nível de estoque e conseguir atender a demanda de forma harmoniosa. Dependendo do segmento que a empresa atua, é necessário manter um estoque mínimo que atue como estoque de segurança, pois se de um lado manter um nível alto de estoque gera excessivos custos à empresa, tais como espaço para armazenagem e manutenção dos mesmos, trabalhar sem estoques ou mesmo com estoques baixos pode acarretar problemas indesejáveis, como reposição inesperada de mercadorias, ou ainda não conseguir atender a demanda, o que implica em multas contratuais e deterioração do nome da empresa.

É de suma e indispensável importância a supervisão dos estoques no processo logístico, Ballou (2010) comenta que eles podem absorver de 25 % a 40 % dos custos totais, representando uma porção significativa do capital da empresa.

Ainda na compreensão de Ballou (2010), a gestão de estoques se subdivide em estoques empurrados e estoques puxados. O sistema de produção empurrada consiste na produção antes da ocorrência da demanda pelo produto. Esse método de produção pode ser considerado um importante fator para a aplicação da LR de pós-venda em algumas indústrias. Como exemplo, pode-se citar os produtos perecíveis. Quando ocorre um excesso de produção, muitas vezes os produtos acabam sendo mantidos em estoques até perderem qualidade para consumo. Diagnosticado tal problema, os produtos são submetidos ao processo reverso da logística.

De acordo com Shingo (2008), o estoque puxado advém da produção puxada, a qual consiste em produzir somente os itens certos, na quantidade certa e

no momento certo. Esse sistema repercute em baixíssimos estoques durante o processo, porém ele só se torna viável a partir de uma eficaz pesquisa de mercado que permita um atendimento integral da demanda. Atingindo tal objetivo, ele se torna o modelo ideal de produção no que tange a logística reversa de pós-venda, pois o volume de produtos que retornarão será cada vez menor.

2.3.4 Roteirização

O termo roteirização pode ser entendido como um processo de criação de rotas (para veículos), onde os pontos a suprir, que estão dispersos geograficamente, devem ser atendidos com o menor custo na distribuição (GALHARDI, 2006).

O mesmo autor afirma que "Qualquer atividade comercial relacionada à distribuição de produtos, acaba se deparando com problemas relacionados à extensão territorial e a grande quantidade de clientes, com as mais variadas necessidades".

Já Pileggi e Rosa (2006), compartilham de uma gama maior de detalhes em relação aos problemas de roteirização enfrentados pelas empresas tanto do setor público quanto privado, além dos aspectos geográficos, tais como aspectos temporais (restrições de horários de atendimento nos pontos a serem supridos, por exemplo). Para empresas do setor público, no tocante a alocação de veículos e programação das respectivas rotas e horários de atendimento, o objetivo principal é maximizar os benefícios oferecidos à sociedade. E para empresas privadas, o principal objetivo é aumentar a eficiência de seus processos, reduzindo custos e melhorando o nível de serviço oferecidos aos clientes.

Ballou (2010) comenta que o transporte contribui com a maior parte dos custos logísticos totais. Por essa razão, uma das maiores preocupações do setor é aumentar a eficiência por meio da máxima utilização dos equipamentos e pessoal de transporte.

Existem muitas variações dos problemas de roteirização, mas é possível reduzi-los à alguns modelos:

a) Ponto de origem diferente do ponto de destino: este é um problema de roteirização de fácil solução, senão o de mais fácil e acontece quando se tem uma rede de possíveis caminhos a serem percorridos. Pode ser usado o Método do

caminho mais curto para resolver tal problema. É uma técnica de fácil compreensão e aplicação (BALLOU, 2010).

b) Múltiplos pontos de origem e de destino: quando da existência desse modelo, surge também o problema de combinar os pontos de destino com os pontos de origem e, desse modo, encontrar os melhores caminhos entre eles. Ballou (2010) comenta que “Este problema normalmente ocorre quando há mais de um vendedor, fábrica ou armazém para servir a mais de um cliente com o mesmo produto”. É utilizado com frequência, o Método do transporte para resolver tal problema.

c) Ponto de origem coincidente com o ponto de destino: o mesmo autor diz que esse problema é conhecido como caixeiro viajante. Ele normalmente ocorre com veículos de posse das empresas. É uma extensão do problema dos pontos de origem e destino diferentes, com uma complicação a mais, que a viagem só é considerada completa quando o caminhão retorna ao ponto de origem.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o tipo de pesquisa do estudo proposto (classificação da pesquisa e procedimentos metodológicos), levantamento de dados e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Gil (1991), uma pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é solicitada quando não se tem informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado, de modo que não possa ser relacionada de forma imediata ao problema.

De acordo com Salomon (2004, p. 149), "... uma atividade é denominada científica quando: 1.º) produz a ciência; 2.º) ou dela deriva; 3.º) ou acompanha seu modelo de tratamento".

Marconi e Lakatos (1990, p. 19) comentam que "Os critérios para a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor". A divisão obedece a interesses, condições, campos, objetivos, etc. (MARCONI; LAKATOS, 1990).

O estudo em questão no que se refere à natureza da pesquisa é considerado como sendo uma pesquisa aplicada, pois apresenta uma finalidade específica. Já em relação a seus objetivos é caracterizada como uma pesquisa descritiva, que tem por objetivo principal a descrição das características de determinadas ocorrências.

Os procedimentos metodológicos adotados para a realização desse estudo são:

a) Pesquisa bibliográfica: na qual é feito um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema (MARCONI; LAKATOS, 1996);

b) Pesquisa qualitativa: é aquela que mostra aspectos subjetivos. É usada quando se busca percepções em âmbito geral de um assunto, abrindo espaço para a interpretação (DANTAS; CAVALCANTE, 2006);

c) Pesquisa quantitativa: Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que se baseia em dados concretos. É indicada para a busca de padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos (DANTAS; CAVALCANTE, 2006).

3.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

Os dados foram coletados em análise documental, entrevistas com o coordenador do setor logístico e membros da equipe de vendas.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram comparados com a revisão de literatura acerca do tema proposto, para verificar se há concordância da teoria com a prática.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e suas respectivas discussões estão divididos em 4 seções, dispostas na mesma ordem em que são apresentados os objetivos específicos propostos. Através da análise da gestão de vendas praticada pela empresa, buscou-se a proposição de sugestões na tentativa de amenizar incoerências encontradas, que implicam de forma significativa, no retorno indevido de produto ao fabricante.

A indústria em estudo está instalada na região Oeste do Paraná e atua no segmento alimentício. Atualmente ela possui três unidades de produção: Biscoitos, Refresco em pó e Massas. Dentre essas três unidades, a produção de biscoitos se destaca pelo maior volume. Por esta razão, o trabalho foi desenvolvido nessa unidade.

4.1 CONFIGURAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO E PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS

Após reunião com o responsável do setor de vendas, percebeu-se o interesse da empresa em estudar a região Sul do Estado de Minas Gerais, devido ao fato de existir um número considerável de compradores e também um grande índice de retorno de produtos.

O canal de distribuição praticado pela indústria nessa região, para o caso dos biscoitos, apresenta a configuração como ilustrado na Figura 3.



Figura 3 - Configuração do canal de distribuição praticado pela empresa
Fonte: Autores (2012).

Nessa configuração, o único intermediário existente entre a fábrica e o consumidor final é o varejista, sendo este, representado por supermercados.

Como o enfoque do estudo se deu na região sul de Minas Gerais, foi

analisado o volume de vendas nas 47 cidades que a empresa atende nessa região, das quais 11 (Ouro Fino, Extrema, Varginha, Cambuí, Santa Rita do Sapucaí, São Gonçalo do Sapucaí, Três Corações, Três Pontas, São Lourenço, Itajubá e Pouso Alegre) são as que possuem demanda superior a 2000 kg de biscoitos por mês, levando em consideração a média dos meses de dezembro de 2011, janeiro e fevereiro de 2012.

Das 11 cidades mencionadas, foram escolhidas as 5 que mais contribuem com as vendas da empresa, Três Corações, Três Pontas, São Lourenço, Itajubá e Pouso Alegre, como ilustrado no Gráfico 1.

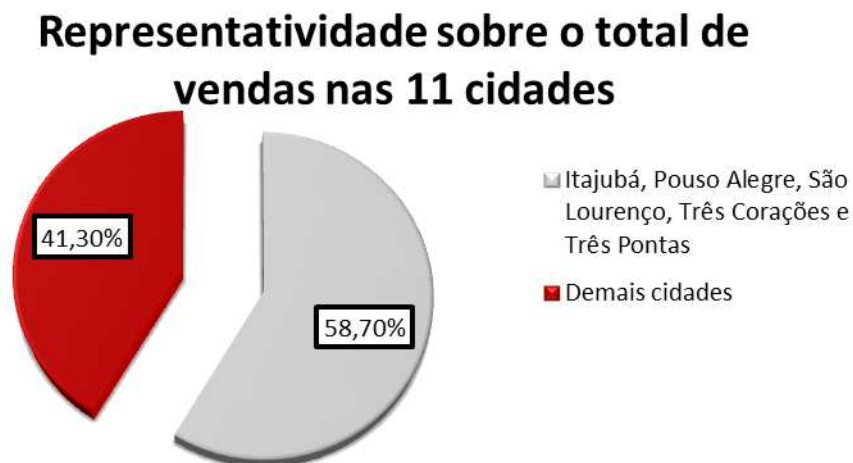


Gráfico 1 - Representatividade sobre o total de vendas
Fonte: Autores (2012)

Após a escolha das cidades, foram detalhados os principais intermediários de cada uma delas. Atendendo a pedidos da empresa pesquisada, os nomes dos intermediários foram mantidos em sigilo, sendo representados por letras de “A” a “Q”.

A primeira cidade analisada foi Itajubá, que dentre as selecionadas, apresentou a segunda maior demanda de produto. Itajubá possui 16 intermediários, porém, em razão da instável demanda, alguns foram restringidos de análise.

Para a seleção dos intermediários, foi analisado o volume de mercadoria que cada um recebeu no intervalo de tempo em estudo. Os que tiveram um recebimento de mercadoria nulo em um ou mais meses estudados foram

desconsiderados. Devido a esta ocorrência em 11 dos 16 intermediários de Itajubá, o estudo enfatizou apenas 5, os quais são descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Intermediários e respectivas vendas em Itajubá.

Intermediários	Vendas em Dezembro, 2011 [kg]	Vendas em Janeiro, 2012 [kg]	Vendas em Fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
A	85,12	71,04	70,72	75,63
B	295,92	411,52	208,40	305,28
C	673,52	803,62	950,16	809,10
D	2.452,06	1.442,40	532,80	1.475,75
E	1.429,18	1.691,94	1.661,84	1.594,32

Fonte: Autores, 2012.

A cidade com maior volume de mercadorias recebidas é Pouso Alegre, que recebeu mais de 24.000 kg de produto, levando em conta a soma das vendas nos meses em pauta, de todos os intermediários da cidade. Esse fato se justifica pela quantidade de intermediários existentes e também pela população da cidade. Pouso Alegre possui aproximadamente 130.000 habitantes, número este, que supera a população das outras quatro cidades selecionadas (PREFEITURA DE POUSO ALEGRE - MG, 2012). A empresa conta atualmente com 27 intermediários no município, dos quais apenas seis tiveram participação efetiva nos meses pré-estabelecidos, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Intermediários e respectivas vendas em Pouso Alegre.

Intermediários	Vendas em Dezembro, 2011 [kg]	Vendas em Janeiro, 2012 [kg]	Vendas em Fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
F	1.541,80	807,20	344,60	897,87
G	201,20	359,30	431,94	330,81
H	296,32	294,08	250,56	280,32
I	555,44	835,96	620,04	670,40
J	151,20	301,44	662,76	371,80
K	261,60	452,00	296,00	336,53

Fonte: Autores, 2012.

Dentre as cinco cidades selecionadas, duas apresentaram características semelhantes. Foi diagnosticado apenas um intermediário na cidade de São Lourenço e de Três Corações. Outra característica notada em ambos os municípios foi o grande giro de mercadoria que o intermediário atuante proporciona.

São Lourenço e Três Corações aparecem, respectivamente, na terceira e quinta colocações em número de mercadoria recebida. Mais informações sobre os dois municípios são expostas nas Tabelas 3 e 4.

Tabela 3 - Intermediário e respectivas vendas na em São Lourenço.

Intermediário	Vendas em Dezembro, 2011 [kg]	Vendas em Janeiro, 2012 [kg]	Vendas em Fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
L	6.834,80	5.863,70	799,20	4.499,23

Fonte: Autores, 2012.

A cidade de Três Corações, em específico, ostenta outro importante detalhe. O intermediário apresentou o maior volume de mercadoria recebida em um único mês. O mês de janeiro de 2012 registrou 7.417,80 Kg.

Tabela 4 - Intermediário e respectivas vendas em Três Corações.

Intermediário	Vendas em Dezembro, 2011 [kg]	Vendas em Janeiro, 2012 [kg]	Vendas em Fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
M	1.309,10	7.417,80	3.363,60	4.030,17

Fonte: Autores, 2012.

A última cidade a ser analisada é Três Pontas. No município, encontram-se oito intermediários comercializando biscoitos da empresa, no entanto, apenas a metade teve participação confirmada nos meses em estudo. Três Pontas ocupa a quarta colocação em número de mercadoria recebida. A Tabela 5 discrimina a participação dos intermediários selecionados.

Tabela 5 - Intermediário e respectivas vendas em Três Pontas.

Intermediário	Vendas em Dezembro, 2011 [kg]	Vendas em Janeiro, 2012 [kg]	Vendas em Fevereiro, 2012 [kg]	Média [kg]
N	632,14	543,32	558,54	578,00
O	2.657,08	2.070,40	2.546,98	2.424,82
P	2.546,98	457,84	494,26	1.166,36
Q	193,00	452,08	655,44	433,51

Fonte: Autores, 2012.

4.2 MOTIVOS RELACIONADOS AO RETORNO DE BISCOITOS

A gestão na logística de vendas é fator determinante para estratégias de diminuir o retorno de mercadorias. Desta forma, é importante analisar-se os principais motivos que acarretam a devolução do produto no caso estudado:

a) Avarias: podem ocorrer nas etapas de armazenagem, movimentação, carregamento e/ou descarregamento e transporte. Muitas vezes o manuseio e cuidado são inadequados para mercadorias frágeis, como é o caso dos biscoitos, acabando por estourar os pacotes, amassar e quebrar o produto, etc.

As avarias estão sujeitas a acontecer não somente na fábrica, pois as etapas de armazenagem, movimentação, carregamento e/ou descarregamento abrangem tanto a fábrica como os canais de distribuição. Por exemplo, na indústria, a armazenagem é realizada após o produto pronto sair da linha de produção, quando é levado ao estoque. Já no canal de distribuição, a armazenagem é realizada após o descarregamento, quando a mercadoria segue para estocagem;

b) Vencimento: dentre as principais causas de retorno de biscoitos, esta é a de maior geração de perdas para a empresa (70 % do retorno é produto vencido) e está relacionada à vida de prateleira do produto e à etapa de armazenagem no canal de distribuição. Uma das possíveis explicações para o vencimento demasiado pode estar no planejamento do setor de vendas da empresa, provocando a saturação do mercado. Outra possível explicação para tal ocorrência pode ser a aplicação inadequada de um conceito importantíssimo para o caso de produtos perecíveis e um dos fatores decisivos para a escolha do tipo de estrutura de armazenagem. Trata-se do critério de operação FIFO (*First In, First out*), primeiro que entra (ou

vence) é o primeiro que sai. Ou seja, a mercadoria que tem a data de validade mais próxima de expirar é a que tem de estar na parte da frente nas gôndolas do supermercado, para ser vendida primeiro e evitar dessa forma, o vencimento no canal de distribuição.

Além de avarias e vencimento, pode-se elencar Falhas na fabricação do produto como outro motivo frequente de retorno dos biscoitos à empresa. E ocorrendo essas falhas, a responsabilidade para recolhimento é total da empresa.

A partir da observação dos motivos de retorno através das causas elencadas, pode-se constatar que o problema não é somente o setor de vendas empurrando produto para o mercado. A contribuição de cada ação equivocada praticada por determinados setores da empresa e também pelos próprios canais de distribuição, colaboram no agravamento do problema.

4.3 POLÍTICAS DE VENDAS

Conforme visto no decorrer do trabalho, limitações no gerenciamento do setor de vendas podem contribuir com o retorno indevido de produtos. Nesta vertente, o objeto de estudo consiste na análise da estratégia de vendas aplicada na empresa e a proposição de melhorias, com vistas a buscar um modelo ideal de administração do setor.

Os dados coletados, através da aplicação de questionários, buscaram entender como a atividade de vendas vem sendo desempenhada pelos responsáveis do setor. O questionário buscou investigar pontos importantes da estratégia de vendas da empresa, tais como: a responsabilidade do vendedor no retorno de produtos; existência de reuniões entre a equipe de vendas; eficiência da política de vendas e do sistema de distribuição adotado pela empresa, entre outros.

As cidades analisadas se assemelham pela grande demanda de biscoitos. Itajubá, Três Corações, Três Pontas, São Lourenço e Pouso Alegre são cidades onde a empresa encontra sua marca disseminada entre os consumidores, pois consegue atendê-los de maneira eficiente. A explicação pode estar no fato dos biscoitos possuírem um preço acessível e também uma maior qualidade em comparação aos biscoitos de outras marcas regionais do mesmo porte.

Nessa concepção, a empresa atinge primordialmente os clientes de

classe média para baixa, pois, mesmo que tenha um produto de boa qualidade, ainda se encontra muito distante das grandes produtoras de biscoitos, as quais conseguem atender além das classes menos favorecidas, a classe superior. Tais empresas obtêm uma grande fatia do mercado tanto através da inquestionável qualidade dos seus produtos, quanto através da eficiente campanha de marketing.

É importante salientar que a venda de produtos dessa região é tão importante quanto em regiões mais desenvolvidas, como no caso de Uberlândia e Uberaba. O Gráfico 2 apresenta, em quilogramas, a quantidade de produto comercializado no mês de dezembro de 2011 e também nos meses de janeiro e fevereiro de 2012. Para elaboração do gráfico foram comparadas duas cidades da região em estudo com Uberlândia e Uberaba.

Comparativos de venda [kg]

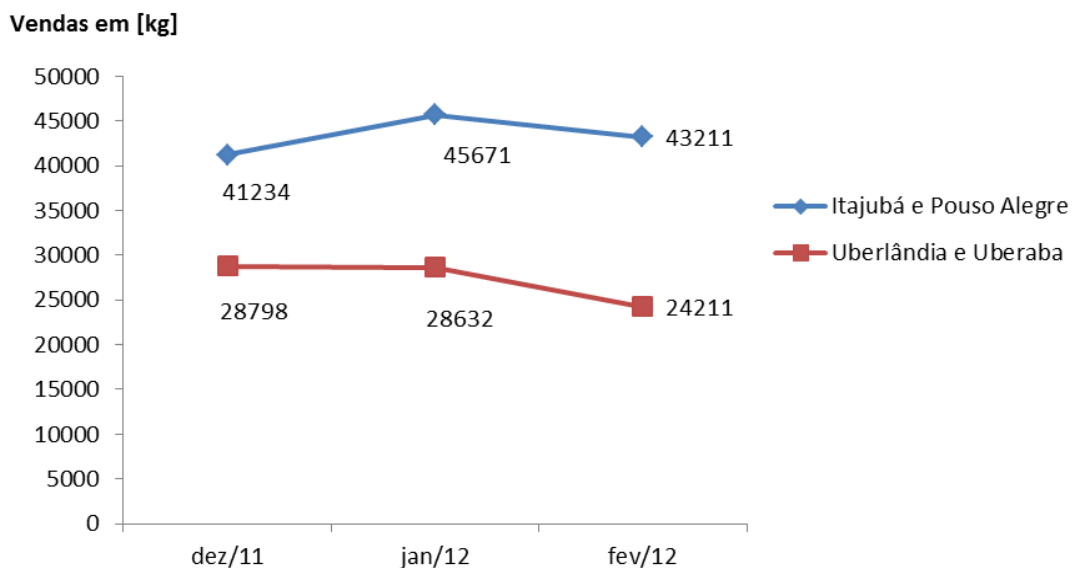


Gráfico 2 - Demanda de biscoitos em kg
Fonte: Autores (2012)

Após a análise crítica dos dados coletados, foi possível constatar que o sistema de distribuição intensivo é praticado pela empresa. Por si só, esse tipo de distribuição se apresenta como um grande fator para o acontecimento do retorno de produtos. A distribuição intensiva, conforme expressada na fundamentação teórica, força a venda em quantos pontos forem possíveis. Na maioria das vezes essa venda acontece sem uma previsão de demanda adequada, de forma que os produtos são vendidos em uma grande quantidade e em um grande número de pontos. Por esse

fator, uma porcentagem de produto acaba permanecendo nas gôndolas dos supermercados até atingir o prazo máximo de validade. Um exemplo é a cidade de Pouso Alegre, na qual são utilizados 24 intermediários para comercialização dos biscoitos.

A quantia de produtos que acabam retornando à fábrica representa cerca de 3 % dos produtos vendidos, mas segundo a empresa, essa quantia deveria variar entre 0,50 a 0,60 %.

Na medida em que os biscoitos perdem a qualidade para consumo, a empresa é comunicada, realiza o recolhimento e prontamente efetua a troca total desses produtos. A troca total pode parecer uma prática equivocada, mas é justificável. Ela é aplicada também pela concorrência e caso a empresa não a aplique, perderá crédito com os varejistas, os quais preferirão negociar com empresas que ofereçam tal vantagem.

De fato, conforme colocado pela gerência de vendas, esta prática agrada ao cliente, porém proporciona gastos indesejáveis para a empresa. Dessa forma, é factível considerar uma seleção dos varejistas a serem beneficiados com tal prática. Esta seleção seria baseada no bom senso do vendedor. Aqueles com um volume de compra considerado baixo e sem uma relação muito importante com a empresa seriam privados desta troca. Na Tabela 6 são representados todos os intermediários estudados e a importância de cada um deles em relação ao total de produto comercializado na região estudada.

Tabela 6 - Percentual referente ao total.

Intermediário	Percentual referente ao total
A, B, G, H, J, K, N e Q	10,52 %
C	3,99 %
D	7,28 %
E	7,86 %
F	4,43 %
I	3,31 %
L	22,19 %
M	19,87 %
O	11,96 %
P	5,75 %

Fonte: Autores, 2012.

Analisando a Tabela 6, foi possível notar que os intermediários A, B, G, H, J, K, N e Q se mostraram menos participativos que os demais. Eles participaram, separadamente, com um percentual menor que 3 %. Esses dados possibilitam a seleção dos beneficiados com a troca total dos produtos com qualidade de retorno. Este processo seria restrito apenas aos que obtiveram um percentual de produto comercializado superior a 3 % do total. A possível perda dos clientes prejudicados com esta estratégia seria irrelevante, pois seriam clientes sem grande importância na receita da empresa.

As vantagens obtidas com esta restrição poderão ser notadas na redução dos custos com transporte, armazenamento, embalagens e principalmente com a sustentação do valor agregado do biscoito. O biscoito, após retornar a empresa, é direcionado à alimentação animal, onde tem seu valor reduzido em 84 %.

Outro fator responsável pelo alto índice de retorno são os vendedores. O vendedor, visando aumentar seu lucro, que se baseia em comissões por venda, acaba vendendo a maior quantidade possível de produtos. Tal excesso contribui fortemente para que a taxa de produtos que retorna aumente.

Nota-se, portanto, que o desempenho do vendedor adquire importância fundamental no volume de produto retornado, nesse sentido, claramente poderia se fazer uma análise detalhada dos vendedores com percentual de retorno de produto baixo. Tal análise buscaria identificar ações que contribuiriam para uma venda mais eficiente. Segundo Stanton e Spiro (2000), um programa de treinamento, quando bem organizado, pode auxiliar na implementação do plano estratégico de marketing da empresa.

Um meio já empregado para melhorar o gerenciamento de vendas é a realização de reuniões com todos os envolvidos. Semanalmente ocorre um *brainstorming* entre as gerências comerciais e diretoria.

Embora a empresa admita que o percentual de retorno de produtos esteja elevado, os responsáveis do setor de vendas afirmam que a política adotada preza pela otimização da quantidade vendida ao cliente, de modo que não haja escassez e nem excesso.

4.4 IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE UM *BROKER* NA REGIÃO ESTUDADA

Como visto na fundamentação teórica, *Broker* é exemplo de intermediário existente em determinados canais de distribuição ou marketing. Sua existência fica condicionada à configuração de cada canal dentro de uma cadeia de suprimentos específica. Os canais de marketing podem ser encontrados em diversas configurações, dentre as quais, vale ressaltar:

a) Fábrica – Varejo – Consumidor. É uma das configurações mais simples e a indústria em questão trabalha com esta configuração de canal, uma vez que permite um foco maior sobre a qualidade no serviço e controle sobre o preço do produto, evitando desse modo, trabalhar com distribuidor e com atacado;

b) Fábrica – Distribuidor – Varejo – Consumidor. Para algumas empresas de determinados segmentos, quanto menos intermediários existir para a comercialização de seus produtos melhor, pois em uma breve análise superficial, pode parecer que reduzindo o número de intermediários vá se reduzir custos. Mas o que acontece é que nem sempre é a melhor coisa a se fazer, porque os intermediários dão amplitude de mercado para a empresa, possibilitando que seus produtos atinjam uma fatia muito maior do mercado, através de atacadistas e varejistas (CORRÊA, 2008).

Esta configuração conta com um distribuidor ou centro de distribuição para a comercialização da mercadoria. O distribuidor é uma empresa que compra o produto diretamente do fabricante e revende ao varejo. Na venda ao varejo, é colocada uma margem de lucro sobre o preço do produto. A nota fiscal da mercadoria é emitida em nome do distribuidor e sendo assim, ele obtém a obrigação de arcar com os impostos dessa nota fiscal e de manter um estoque em seu nome. Com essa margem de lucro adicionada ao produto, o distribuidor acaba perdendo competitividade no mercado, já que seus concorrentes podem, dependendo da situação, praticar um preço mais baixo;

c) Fábrica – *Broker* – Varejo – Consumidor. Esta configuração de canal de distribuição conta com uma estrutura denominada *Broker*. Esta nomenclatura diz respeito a uma empresa contratada pelo fabricante, para distribuir sua mercadoria de forma diferenciada ao varejo. Para um melhor entendimento, vamos considerar o *Broker* como uma “filial” da indústria, sendo assim, ele não precisa comprar o produto, simplesmente o recebe e distribui ao varejo. Para a distribuição ao varejo,

não há a adição de nenhuma margem de lucro sobre o preço da mercadoria e a nota fiscal é emitida em nome do fabricante, portanto, a obrigação em arcar com os impostos de nota fiscal e de estoque é do fabricante. E vendendo o produto com o mesmo preço do fabricante, o *Broker* consegue competitividade no mercado. Ao final de cada período pré-estabelecido em contrato, a indústria paga uma porcentagem para o *Broker* sobre toda a mercadoria que recebeu para distribuir.

Para a empresa de biscoitos em estudo, o canal de distribuição Fábrica – *Broker* – Varejo – Consumidor, como ilustrado na Figura 4, mostra-se como excelente alternativa para o problema de retorno indevido de produto, uma vez que, através de contratos, ela pode estabelecer que o próprio *Broker* dê um destino adequado ao que não for vendido, evitando dessa forma, os custos de sair da região oeste do Paraná e ir até o sul de Minas Gerais buscar a mercadoria. Para tanto, ela claramente poderia pagar uma determinada porcentagem para essa prática. Em um primeiro instante, pode parecer que o pagamento dessa porcentagem inviabilizaria a proposta, mas esta simples ação estratégica já evitaria muito transtorno e o desembolso por parte da empresa com os custos de transporte excessivos para retorno dos biscoitos.



Figura 4 - Configuração do canal de distribuição proposto
Fonte: Autores (2012).

5 CONCLUSÃO

Um dos grandes desafios encontrados quando se trata de logística, está em conciliar um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, sentido através da satisfação dos clientes pelos produtos disponibilizados e serviços prestados, com a redução de custos inerentes ao processo.

Os custos logísticos representam cerca de 17 % do PIB nacional, enquanto em países mais desenvolvidos, esse valor atinge apenas 8 % (LIMA, 2006).

Partindo deste pressuposto, o estudo abordou pontos importantes, tais como a gestão dos estoques, distribuição, logística reversa e políticas de vendas. Foi analisado como essas vertentes da logística influenciam no problema de retorno indevido de biscoitos.

Na tentativa de cumprir com os objetivos, foram realizadas entrevistas com o gestor logístico da empresa, bem como a elaboração de questionários para serem entregues ao mesmo. Dessa maneira, foi possível identificar alguns problemas específicos na gestão de vendas da empresa. A partir disto, foram sugeridas melhorias, como por exemplo, a implementação de um *Broker* no canal de distribuição utilizado pela empresa no Sul de Minas Gerais, região alvo do estudo.

O primeiro resultado obtido foi o detalhamento do canal de distribuição utilizado pela empresa. Identificou-se um canal de venda direto, ou seja, Fábrica – Varejo – Consumidor, onde não há nenhum agente comercial realizando um intermédio entre a empresa fabricante e o varejista. Com isso, as vendas são realizadas por colaboradores da própria empresa. Os intermediários (varejistas) destacados nos Resultados e discussão são supermercados, situados na região de estudo, realizando a venda dos biscoitos diretamente ao consumidor.

Quanto aos motivos que acarretam o retorno de biscoitos, pode-se elencar: avarias, vencimento e falhas na fabricação. Como o vencimento é a causa de maior geração de perdas para a empresa (correspondente a 70 % do retorno), foram apresentadas possíveis explicações para tal ocorrência e com isso, buscou-se sugestões de soluções para o problema. Uma das soluções apresentadas foi a aplicação do critério de operação FIFO (*First in, First out*), para evitar o vencimento do produto nas gôndolas dos supermercados.

Partindo dessa concepção, de que o vencimento é o maior problema para

a empresa, e de que a distribuição intensiva é um fator contribuinte para o seu agravamento, buscou-se detalhar as políticas de vendas adotadas pela empresa e criar sugestões de melhoria. Uma sugestão apresentada no decorrer do trabalho, foi a seleção dos varejistas a serem beneficiados com a troca total dos produtos com qualidade de retorno, ou seja, que já não possuem qualidade para comercialização. Essa estratégia visa privilegiar apenas clientes mais significativos diante da receita da empresa.

No que diz respeito à importância de um *Broker* como intermediário no canal de distribuição estudado, buscou-se informações qualitativas para descrever suas vantagens em relação a um distribuidor. Com base nessas informações, o canal de distribuição que conta com um *Broker* mostra-se como uma excelente alternativa para o problema de retorno indevido de biscoitos, uma vez que, a empresa não precisaria mais arcar com os custos de transporte para buscar a mercadoria em Minas Gerais e nem preocupar-se com uma destinação adequada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Uma das dificuldades encontradas no desenvolvimento da pesquisa foi o não acesso aos dados quantitativos referentes ao volume de produto (biscoito) retornado, em razão de a empresa não possuir um relatório propriamente dito, impossibilitando assim, uma relação entre o volume de vendas e o volume de retorno.

Após a realização do trabalho, percebeu-se a necessidade de um estudo mais aprofundado acerca dos motivos que levam o produto a adquirir qualidade de retorno. Como visto, um dos principais motivos é a avaria. Portanto, um estudo específico sobre as atividades de movimentação e armazenagem do produto seria de grande interesse por parte da empresa. Ainda nesse sentido, pode-se levar em consideração a proposição de cursos regulares com os envolvidos nessas atividades a fim de diminuir avarias.

Em outras sugestões para trabalhos futuros estariam o treinamento contínuo das equipes de vendas visando a redução do processo logístico reverso junto aos canais de distribuição e a proposição de um sistema de bonificação semestral aos operadores logísticos para redução da atividade logística reversa.

Em se tratando de logística ou cadeia de suprimentos, o engenheiro de produção tem muito a oferecer. Com base em sua visão global acerca dos processos produtivos, conferida através de suas competências acadêmicas, ele tem condições de apontar soluções pertinentes aos mais diversos problemas encontrados nas empresas.

E como pode-se perceber, o profissional de Engenharia de Produção tem sua importância cada vez mais acentuada no mercado de trabalho e as universidades que garantirem uma boa formação para os acadêmicos dessa área, através de fortes investimentos, também garantirão imagem e conceito positivos perante, principalmente, às empresas e futuros estudantes.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5. ed. [tradução Raul Rubenich]. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BIO, J. B. CONEXÃO MARÍTIMA, 2008. **Logística Integrada: a aplicação prática de uma ferramenta de custo total**. Disponível em: <<http://www.logicon.org.br/arquivos/115.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2011.
- CASTRO, L. T. e. **Proposição de etapas para o planejamento de gestão de vendas para o setor de insumos agrícolas**. 2004. 191 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração – FEA/USP, Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26012006-155203/pt-br.php>>. Acesso em: 17 mar. 2012.
- CHAVES, G. de. L. D. **Logística reversa de pós-venda para alimentos derivados de carne e leite: análise dos retornos de distribuição**. 2009. 302 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2009. Disponível em: <http://www.bdt.d.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2352>. Acesso em: 14 nov. 2011.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor**. [tradução Mauro de Campos Silva]. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007.
- COBRA, M. **Marketing Básico: Uma Perspectiva Brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- CORRÊA, K. **Os 4 P's de Marketing – Praça**. Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/os-4-ps-de-marketing-praca/>>. Acesso em: 25 mai. 2012.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. ed. [tradução Lúcia Simonini]. São Paulo: Bookman, 2002.
- CSCMP. Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em: <<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp>>. Acesso em: 17 nov. 2011.
- DANTAS, M.; CAVALCANTE, V. **Pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa**. 2006. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/14344653/Pesquisa-qualitativa-e-quantitativa>>. Acesso em: 22 out. 2012.
- GALHARDI, A. C. XIII SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006. **Tecnologia da informação e os processos de roteirização com restrições de janela de tempo**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/909.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2011.

GARCIA, P. P. M. IV SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2006.
Logística: uma área de caráter estratégico para as empresas brasileiras.

Disponível em: <

http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPD.pdf>.

Acesso em: 24 nov. 2011.

GIACOBO, F.; CERETTA, P. S. **Planejamento Logístico: Uma Ferramenta para o Aprimoramento do Nível de Serviço.** VI SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, São Paulo, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOEBEL, D. **Logística: otimização do transporte e estoques na empresa.**

Disponível em:

<http://www.ie.ufrj.br/ecex/pdfs/logistica_otimizacao_do_transporte_e_estoques_na_empresa.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2011.

GONTIJO, F. E. K.; DIAS, A. M. P. VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2010. **Viabilidade e sustentabilidade na implantação da logística reversa de pós-consumo.** Disponível em:

<http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg6/anais/T10_0275_1150.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2011.

HONG, Y. C. **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada: Supply Chain.** 3. ed. – 3. reimpr. - São Paulo: Atlas S. A., 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio.** 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: Nova área da Logística Empresarial (1ª parte).** Revista Tecnológica, São Paulo, p. 102 - 109, 15 mai. 2002.

LIMA, M. **Custos logísticos na economia brasileira.** Instituto de logística e Supply chain. Disponível em: <

http://www.ilos.com.br/web/index.php?option=com_content&task=view&id=695&Itemid=74&lang=br>. Acesso em: 18 jun. 2012.

LIVA, P. B. G. et al. **Logística reversa – I. TECHOJE, Minas Gerais, 20???**

Disponível em: <http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/301>.

Acesso em: 28 nov. 2011.

MANTOVANI, A. **Procedimentos e modelos para previsão de vendas e determinação de quotas na indústria calçadista: proposta e estudo de caso.**

2011. 241 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção. São Carlos 2011. Disponível em:

<http://www.btdt.ufscar.br/htdocs/tedeSimplificado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4039>. Acesso em: 18 mar. 2012.

MARAVIESKI, V. C. **Caracterização da logística reversa de *pallets* em indústrias de alimentos e bebidas no estado do Paraná**. 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/127/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2011.

MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCONI, M. de. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASSI, V. Sistema de marketing e de vendas. Sistema de marketing e de vendas. **Guia da Farmácia**, São Paulo, p. 96 - 98, ago. 2006. Disponível em: <<http://www.pulsarnet.com.br/artigos/artigoSistema%20de%20Mkt%20e%20vendas%2022.08.06.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

MEDEIROS, B. F. de; FARIA, M. D. de. VI SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2009. **Impactos da logística reversa: o caso do recall do Volkswagen Fox**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/131_monoBianca_seget.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2011.

MENGE, G. L. de L.; PRINCE, A. E. N. PRÊMIO ABVED DE VENDA DIRETA, 2012. **Venda direta: A recuperação de bens sociais em benefício da eficiência**. Disponível em: <http://www.abevd.org.br/downloads/premio_abevd_1grupo.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2012.

NOVAES, A. G.; VIEIRA, H. F. O nível de serviço logístico portuário sob a ótica dos exportadores. **Gestão e produção**, Florianópolis, v. 3, n. 3, dez. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v3n3/a05v3n3.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2011.

OLIVEIRA, S. L. de; OLIVEIRA, J. L. R. de. VII SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. **Os canais de marketing da Eli Lilly do Brasil: uma análise do setor farmacêutico**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR15_-_Os_canais_de_marketing_da_Eli_Lilly_do.PDF>. Acesso em: 14 nov. 2011.

PAOLESCI, B. **Logística Industrial Integrada: Do Planejamento, Produção, Custo e Qualidade à Satisfação do Cliente**. 2. ed. São Paulo: Érica Ltda, 2010.

PASCOAL, J. A. **Gestão Estratégica de Recursos Materiais: Controle de Estoque e Armazenagem**. 2008. 61 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, 2008. Disponível em: <<http://unipe.br/blog/administracao/wp-content/uploads/2008/11/gestao-estrategica-de-recursos-materiais-controle-de-estoque-e-armazenamento.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2011.

PILEGGI, G. C. F.; ROSA, R. de. O. XIII SIMPEP – SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006. **Avaliação da logística de distribuição de produtos em uma empresa de e-commerce**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/824.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2011.

PINHEIRO, J. J. **Avaliação do sistema de distribuição das tintas Suvinil na região de Camaquã-RS**: um estudo exploratório. 2001. 57 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/10348/000315228.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

PREFEITURA DE POUSO ALEGRE. Disponível em: <<http://www.pousoalegre.mg.gov.br/home.aspx>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

QUINTINO, D.; TAVARES, D. **Força de venda e merchandising**. 2008. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/16478286/MARKETING-Trabalho-Escrito-sobre-A-Forca-de-Vendas-e-Merchandising>>. Acesso em: 18 mar. 2012.

REBOUÇAS, F. **Administração de vendas**, 2008. Disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao_/vendas/>. Acesso em: 18 mar. 2012.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 11. ed. [preparação do original Mitsue Morisawa]. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

SANDHUSEN, R. L. **Marketing Básico**: Série Essencial. 2. ed. [tradução Célio Knipel Moreira]. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

SEADI, G. M. S. **Broker: Análise crítica de seu funcionamento para melhoria dos canais de distribuição**. 2004. 158 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia da Universidade do Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/5011/000463214.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 mai. 2012.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção do ponto de vista da Engenharia de Produção**. 2. ed. [tradução Eduardo Schaan]. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SOUZA, C. D. R. de; SÁ, N. P. de. IV SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007. **Logística reversa de pós-consumo: Aplicação do processo em uma empresa do ramo de construção civil**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/47_47_LOGISTICA%20REVERSA%20Seget.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2011.

SOUZA, S. F. de; FONSECA, S. U. L. da. XI SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. **Logística reversa: Oportunidades para redução de custos em decorrência de evolução do fator ecológico**. Disponível em:

<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/87.pdf>>.
Acesso em: 11 nov. 2011.

STANTON, W. J.; SPIRO, R. **Administração de Vendas**. 10. ed. [tradução Dalton Conde de Alencar]. Rio de Janeiro: LTC, 2000.