GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO GESTÃO DE RETORNOS

Felipe de Campos Martins (UNIMEP) felipedcmartins@gmail.com
Alexandre Tadeu Simon (UNIMEP) atsimon@unimep.br

Resumo:
Para obter vantagem competitiva, as empresas vêm implantado tecnologias, ferramentas e estratégias de gestão que permitem reduzir custos e perdas e melhorar o desempenho e produtividade. Uma das estratégias que têm recebido bastante atenção nos últimos anos é a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* - SCM) que, por meio da gestão de oito processos de negócio chave, conduz as empresas a uma gestão eficaz da cadeia na qual está inserida. Um dos processos que vêm assumindo cada vez mais importância na SCM é o processo Gestão de Retornos, pois apoia fortemente a sustentabilidade nas cadeias de suprimentos. O objetivo deste artigo é propor um roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos, tomando por base o Método AGA SCM - Método de Avaliação do Grau de Aderência a um modelo Conceitual de Gestão da Cadeia de Suprimentos.
Palavras chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos, Processos de Negócio, Gestão de Retornos.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: A ROADMAP FOR IMPLEMENTING RETURNS MANAGEMENT BUSINESS PROCESS

Abstract:
In order to gain competitive advantage, companies have deployed technologies, tools and management strategies that allow them to reduce costs and losses and to improve performance and productivity. One of the strategies that have received lot attention in recent years is the Supply Chain Management (SCM) which, through the management of eight key business processes, leads companies to effectively manage the chain in which they are located. One of these processes that are becoming increasingly important in SCM is the Returns Management process, as it strongly supports sustainability on supply chains. The objective of this article is to propose an implementation method of the business process Returns Management, based on the AGA SCM Method.
Keywords: Supply Chain Management, Business Processes, Return Management.

1. Introdução

Cada vez mais empresas buscam ferramentas que possam lhes conferir uma vantagem competitiva dentro do mercado no qual está inserida. Adicionalmente, desafios como redução do ciclo de desenvolvimento de novos produtos, aumento da satisfação do cliente, maior participação no mercado e aumento dos lucros para todos os membros da cadeia devem ser superados e, para isso, requerem o gerenciamento de relações e interdependências entre organizações diferentes. (CHRISTOPHER, 2016; ALFARES e ATTIA, 2017; SIMON, 2005).

Entende-se, portanto, que a competitividade de uma organização está ligada à dinâmica da cadeia de suprimento na qual ela está inserida. Sendo a cadeia de suprimentos que precisa ser competitiva, torna-se imprescindível a gestão efetiva de todo o conjunto de empresas que a compõem. A partir dessa perspectiva, o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM) vem sendo estudado e utilizado (HAMMER, 2002; CHRISTOPHER e RYALS, 1999).

Sob esse foco, o objetivo deste artigo é apresentar um roteiro para implementação de um processo de negócio da Gestão da Cadeia de Suprimento proposto por Cooper, Lambert e Pagh (1997) que vem sendo foco de discussões ambientais e organizacionais: a Gestão de Retornos.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo os membros do *The Global Supply Chain Forum*, Gestão de Cadeia de Suprimentos é "a integração de processos de negócio chave, desde o usuário final até os fornecedores originais que provê produtos, serviços e informação que agregam valor para os clientes e outros *stakeholders*".

Govindan, Fattahi e Keyvanshokooh (2017) e Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2003) e afirmam que o objetivo da Gestão de Cadeia de Suprimentos é ser eficaz e eficiente no que se diz respeito aos custos ao longo de toda a cadeia.

Lambert *et al*. (2005) identificam cinco modelos de SCM na literatura, a saber:

- Supply-Chain Council SCOR (1996)
- Cooper, Lambert e Pagh (1997)
- Bowersox, Closs e Stank (1999)
- Srivastava, Shervani e Fahey (1999)
- Mentzer (2001)

Os autores afirmam que os modelos que apresentam maior sinergia com o conceito de SCM são os modelos de Cooper, Lambert e Pagh, e o SCOR. O conceito utilizado neste artigo é baseado na proposta de Cooper, Lambert e Pagh (1997).

Segundo Lambert e Cooper (2000), para uma cadeia de suprimento se tornar eficaz, é de extrema importância a existência de um fluxo contínuo de informação. Para isso, é necessário integrar à Gestão de Cadeia de Suprimentos aos processos de negócios.

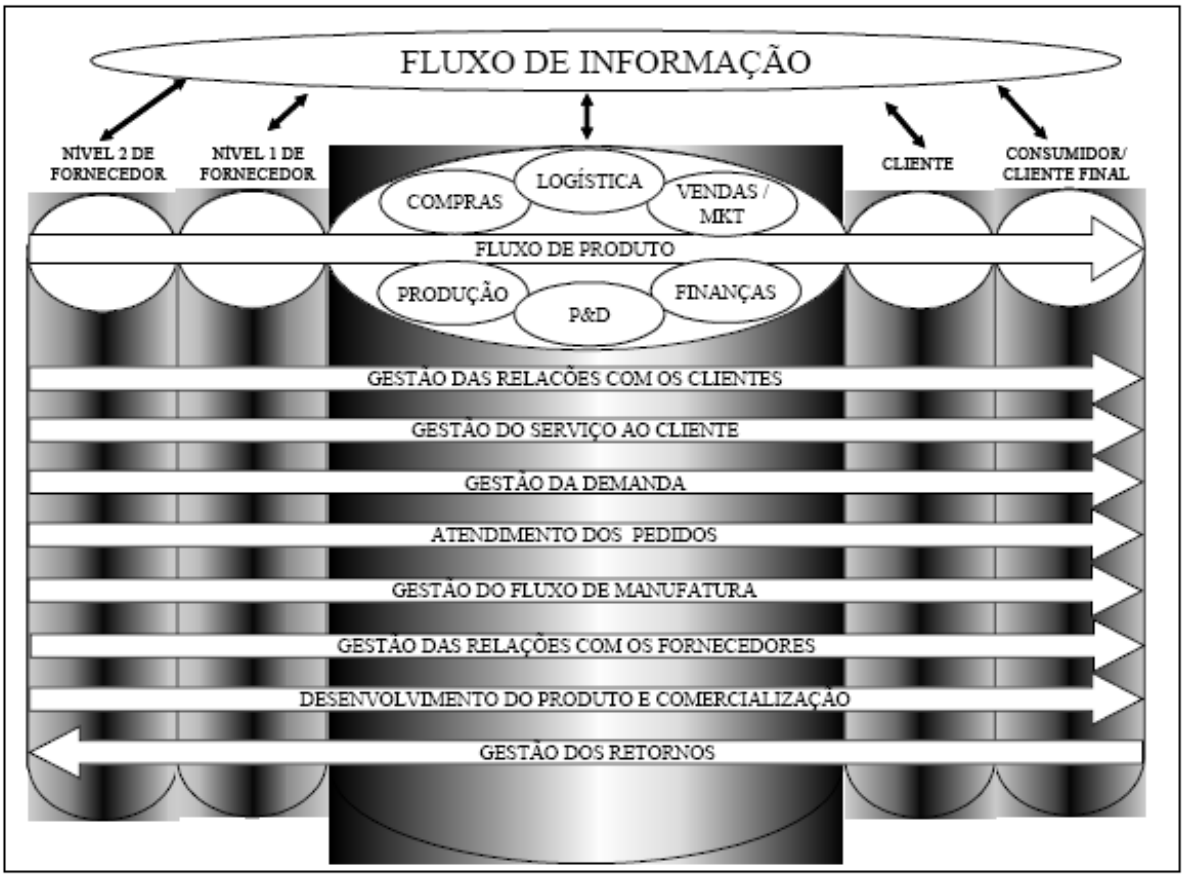


FIGURA 2.1: Gestão da Cadeia de Suprimentos: a integração e o gerenciamento dos processos de negócios através da cadeia de suprimentos [Fonte: Lambert *et al*., 1998].

Os membros do *The Global Supply Chain Forum* identificaram, inicialmente, sete processos de negócios chave, acrescentando, posteriormente, o processo de negócio "Retornos" (SIMON, 2005). Os oito processos são apresentados na tabela 2.1, a seguir.

Processos de Negócio
- Gestão de Relacionamento com o Cliente
- Gestão do Serviço ao Cliente
- Gestão da Demanda
- Atendimento do Pedido
- Gestão do Fluxo de Manufatura
- Gestão do Relacionamento com o Fornecedor
- Desenvolvimento e Comercialização do Produto
- Gestão de Retornos

FONTE: Lambert e Cooper (2000)

TABELA 2.1: Os oito processos de negócio chave da Gestão da Cadeia de Suprimentos

2.1. GESTÃO DE RETORNOS

Gestão de Retornos é um processo de negócio que trata dos fluxos de retornos de matérias e produtos em geral, sendo este o único que apresenta um fluxo de materiais partindo dos clientes para os fornecedores (PIRES, 2009).

A gestão desse processo é uma parte crítica da Gestão da Cadeia de Suprimentos, pois oferece à empresa a oportunidade de obter vantagem competitiva sustentável. Cabe salientar que em alguns países a questão ambiental não é fortemente defendida, e muitas empresas o negligenciam. Não obstante, a gestão eficaz dos retornos permite identificar oportunidade de melhorias na produtividade bem como no desenvolvimento de projetos inovadores (SHAHARUDIN *et al*., 2017; MOLLENKOPF, RUSSO E FRANKEL, 2007, CROXTON *et al*., 2001).

Leite (2003) e Vachon, Hajmohammad e Patry (2013) afirmam que o processo de negócio Gestão de Retornos preocupa-se com os canais de distribuição reversos, isto é, com o planejamento e com a operação do retorno de parte dos produtos (com pouco tempo de uso ou com seu ciclo de vida ampliado ou extinto) ao ciclo de negócios, ganhando valor em mercados secundários pelo reuso ou pela reciclagem dos materiais que os compõem.

Existem muitos tipos de retornos que devem ser gerenciados dentro dos processos, cada um com diferentes desafios. A partir do *The Global Supply Chain Forum*, dividem-se os retornos em cinco diferentes grupos; a saber (BERNON *et al*., 2013; ROGERS, 2002):

- Retorno do cliente: remorso pela compra ou defeitos do produto.
- Retorno de marketing: consiste de o produto retornar para uma posição a frente na cadeia de suprimentos, frequentemente ocasionado pela baixa dos preços, questões de qualidade, ou por necessidades de reposição de estoques.
- Retornos ativos: consistem em recapturar e reposicionar algum ativo. Esses retornos são tipicamente caracterizados como itens que a administração quer ver devolvidos. Nessa categoria, entra reposicionamento de containers reutilizáveis, bem como retorno de palhetes, embalagens e caixas para reutilização.
- Recall de produtos: essa forma de retorno é iniciada por falta de segurança ou de qualidade do produto, podendo ser voluntários ou por meio de mandato do governo.
- Retornos ambientais: incluem a eliminação de materiais perigosos ou exigidos por legislação ambiental. Este tipo de retorno é diferente dos demais porque eles podem estar sujeitos a regulamentações ambientais, que limitam as opções de destino.

3. MÉTODO

Segundo YIN (2001) e Miguel (2010), a metodologia a ser empregada deve considerar três questões, que consistem:

- O tipo de questão de pesquisa proposto;
- A extensão de controle que o pesquisador possui sobre eventos comportamentais e;
- O grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Este artigo tem como objetivo propor um roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o conceito de

Gestão da Cadeia de Suprimentos e sobre o processo de negócio Gestão de Retornos.

Em uma segunda etapa, foram identificados os subprocessos da Gestão de Retornos a partir da Metodologia AGA-SCM proposta por Simon (2005), que tem o objetivo de avaliar se a empresa gerencia a cadeia na qual está inserida competentemente, a partir da gestão dos oito processos de negócio da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Em uma terceira etapa, os subprocessos foram detalhados e, em seguida, foram identificadas na literatura formas de implementação de cada um desses subprocessos.

Na sequência, foi estruturado o roteiro preliminar para implantação do processo de negócio. Esse roteiro passou por avaliações de diferentes profissionais de modo a torná-lo mais preciso e eficiente. Foram realizadas discussões com dois profissionais da academia com grande conhecimento na área e, posteriormente, discussões com três profissionais de duas diferentes empresas.

As discussões permitiram que avaliações e sugestões de melhorias fossem identificadas e incorporadas ao roteiro preliminar, obtendo-se desta forma o roteiro final para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos.

As etapas de desenvolvimento da pesquisa estão apresentadas esquematicamente na Figura 3.1.

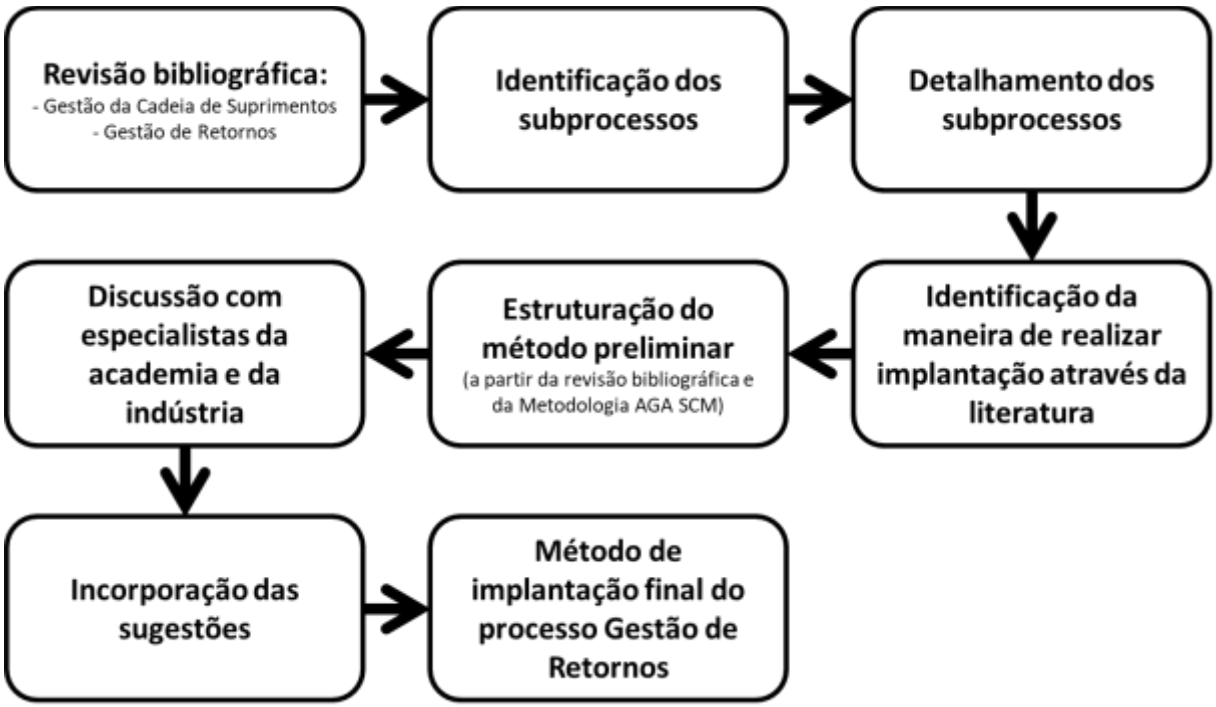


FIGURA 3.1: Etapas de desenvolvimento da pesquisa.

4. RESULTADOS

Nesta seção está apresentado o roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos, bem como as etapas necessárias para a realização do mesmo.

4.1. CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho tem como objetivo propor um roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos. Observa-se que o roteiro visa facilitar a implementação desse processo de negócio crítico para a cadeia de suprimentos em que a empresa está inserida e, assim, viabilizar a obtenção de vantagem competitiva dentro de seu mercado.

Não obstante, o roteiro também pode ser utilizado para que as empresas avaliem a forma como elas gerenciam as atividades desse processo de negócio, podendo identificar possíveis pontos falhos e corrigi-los.

4.2. DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO GESTÃO DE RETORNOS

A partir dos subprocessos definidos na metodologia AGA SCM, foi desenvolvido o roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos. Cabe salientar que, na Metodologia AGA-SCM, o processo de negócio Gestão de Retornos é dividido em Gestão de Retornos (dos clientes para a empresa foco) e Gestão de Devoluções (da empresa foco para os fornecedores). Essa divisão foi mantida no roteiro para implantação aqui proposto de modo a torná-lo mais completo e melhor estruturado, englobando todas as atividades pertinentes a essa área.

4.3. ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO GESTÃO DE RETORNOS

A seguir, está apresentado o roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos.

4.3.1. Gestão de Retornos (dos clientes)

- **Designar equipe multifuncional para gerenciar o processo Gestão de Retornos**

A equipe multifuncional deve ser composta por representantes das várias áreas funcionais da empresa, incluindo marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, logística, produção, sistema de informação, compras e finanças. Além disso, alguns membros fora da empresa podem fazer parte da composição dessa equipe multifuncional.

- **Definir procedimentos para o processo de Gestão de Retornos**

O primeiro passo para esse sub processo é conhecer o porquê do retorno do produto. Podemos classificar os retornos em três categorias:

- Defeito de fabricação: como procedimento, deve-se verificar se o produto tem garantia ou não. Em caso de garantia, deve-se enviar um técnico a fim de averiguar se o defeito é realmente de fabricação e, sendo, verificar a melhor forma de resolvê-lo.
- Remanufatura: caso o produto esteja fora das especificações, este deve ser retornado à empresa, sendo que ela deve custear tudo, e realizar o procedimento de correção do produto.
- Fim do ciclo de vida: para esse caso, a empresa deve destinar seu produto de acordo com as normas ambientais vigentes.

- **Definir regras para disposição de retornos em conformidade com a política da empresa**

Para a disposição de retornos, inicialmente o produto retornado deve ser inspecionado pelo controle da qualidade. Após inspeção, o controle da qualidade pode determinar se o produto deve ser retrabalhado, usado como está ou sucateado.

- **Estabelecer planos de transporte e estocagem dos produtos retornados até sua disposição final**

Caso os produtos retornados estejam dentro da garantia, a empresa deve designar o transporte para tal; caso contrário, o cliente é responsável por enviar o produto para a empresa.

- **Estabelecer roteiro de análise e determinar as causas dos retornos**

De forma a determinar as causas do retorno, o produto é enviado ao controle da qualidade e à assistência técnica, que irão inspecionar e determinar onde o produto apresentou defeito.

- **Estabelecer procedimento para creditar/debitar cliente e fornecedor**

Se o produto estiver dentro da garantia, este deve ser reformado e custeado pela própria empresa, enviando tal informação ao setor financeiro para que seja debitado o valor do serviço no centro de custo determinado. No entanto, se o produto estiver fora da garantia, deve-se reformar o produto e informar ao departamento financeiro para que o valor seja cobrado do cliente.

- **Definir programa para embalagens retornáveis**

Estudar a possibilidade de aplicação de embalagens retornáveis.

- **Estabelecer procedimento para avaliação do impacto financeiro do retorno de produtos**

Essa avaliação deve vir do setor de custos da empresa, que contabiliza o valor financeiro total ocasionado pelo retorno de produtos.

- **Criar registro de dados do processo de retorno**

Deve-se criar um formulário para fazer o acompanhamento do retorno com informações sobre tipo de problema ocorrido e suas causas, datas, se esta no período de garantia.

- **Utilizar registros dos dados de retorno para implementar melhorias de processo e de produto**

O formulário do subprocesso anterior deve ser utilizado para avaliar as melhorias necessárias para eliminar os problemas ocorridos.

4.3.2. Gestão de Devoluções (aos fornecedores)

- **Designar equipe multifuncional para gerenciar o processo Gestão de Devoluções**

Da mesma forma como apresentado para os retornos de clientes, a equipe multifuncional deve ser composta por representantes das várias áreas funcionais da empresa, incluindo marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, logística, produção, sistema de informação, compras e finanças, bem como alguns membros fora da empresa.

- **Definir regras para o processo de Gestão de Devoluções**

A empresa deve analisar quais os motivos para a devolução. Os mais identificados são:

- Quantidade errada;

- Qualidade fora de especificação.

Para ambos os casos, a empresa deve segregar o produto a ser devolvido, entrar em contato com o fornecedor e acordar o processo de devolução.

- **Estabelecer planos de transporte e estocagem dos produtos em devolução até sua disposição final**

Quando identificado o problema, deve ser contatado o fornecedor e verificar se o fornecedor pode buscar o produto, se a empresa deve fazer uso de transporte próprio ou terceirizar o transporte para encaminhar o produto até o fornecedor. De qualquer forma, os custos devem ser discutidos com o fornecedor de forma a definir quem irá custeá-los.

- **Estabelecer procedimento para debitar fornecedor**

Informar o setor de cobrança para proceder os acertos financeiros.

- **Definir programa para embalagens retornáveis**

Estudar a possibilidade de aplicação de embalagens retornáveis.

- **Estabelecer roteiro de análise e determinar as causas das devoluções**

A equipe multifuncional deve estabelecer um roteiro de análise e determinação das causas com base em um relatório emitido pelo setor responsável (por exemplo, pelo setor da qualidade).

- **Definir procedimento para avaliação do impacto financeiro da devolução de produtos**

Encaminhar informações para o setor de custo para avaliar o impacto financeiro da devolução e discutir com o fornecedor as questões relativas a débito/crédito.

- **Interagir com a equipe de Gestão do Relacionamento com o Fornecedor para informar sobre as devoluções**

A equipe de Gestão de Devoluções deve manter um contato formal com a equipe de Gestão do Relacionamento com Clientes, informando a ela sobre as devoluções realizadas aos fornecedores, especificando, por exemplo, qual a quantidade a ser devolvida e qual o produto recebido de maneira incorreta.

- **Definir procedimento para atuar junto do fornecedor para eliminar as causas das devoluções**

É importante que a empresa foco auxilie os fornecedores chave a implementar melhorias no processo e, assim, visar a eliminação das causas de devoluções. Tais melhorias podem incluir o *6 sigma*, o controle de qualidade total (TQC), *Just in time*, e logística

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas vêm buscando cada vez mais se tornarem competitivas no mercado em que atuam. Para isso, é necessário fazer uso de ferramentas que promovam uma gestão eficiente de seus processos, bem como dos processos entre os membros da cadeia de suprimentos na qual estão inseridas.

Sob esse foco, a Gestão da Cadeia de Suprimentos pode fornecer inúmeras vantagens por meio da integração de oito processos de negócio, permitindo, assim, o gerenciamento efetivo de toda a cadeia.

Um dos processos que vêm ganhando atenção por permitir uma vantagem sustentável para as empresas é a Gestão de Retornos. Esse processo trata dos fluxos de retornos de matérias e produtos em geral, sendo o único que apresenta um fluxo de materiais partindo dos clientes para os fornecedores. A Gestão de Retornos é parte crítica da Gestão da Cadeia de Suprimentos, uma vez que oferece às empresas a oportunidade de obter vantagem competitiva sustentável. Adicionalmente, verifica-se que a gestão eficaz dos retornos permite identificar oportunidades de melhoria na produtividade, no projeto do produto, bem como no desenvolvimento de projetos inovadores.

Este artigo propõe um roteiro para implantação do processo de negócio Gestão de Retornos. Esse roteiro visa facilitar a implantação do referido processo, bem como servir como modelo de referência para empresas que já o gerenciam. Espera-se que, a partir do roteiro proposto, as empresas passem a dar mais atenção ao planejamento e operação dos canais de distribuição reversos, inclusive retornando parte de seus produtos ao ciclo de negócios, ganhando valor em mercados secundários pelo reuso ou pela reciclagem dos materiais que os compõem.

Referências:

ALFARES, H.K.; ATTIA, A.M. *A supply chain model with vendor-managed inventory, consignment, and quality inspection errors*. International Journal of Production Research, 2017.

BERNON, M.; UPPERTON, J.; BASTL, M.; CULLEN, J. *An exploration of supply chain integration in the retail product returns process.* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 43 n.7, 2013.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5. ed. Pearson UK, 2016.

CHRISTOPHER, M.; RYALS, L. *Supply Chain Strategy: its impact on shareholder value*. The International Journal of Logistics Management, v.10, n. 1, p. 1-10, 1999.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. *Supply Chain Management: More than a new name for logistics*. The International Journal of Logistics Management, v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.

GOVINDAN, K.; FATTAHI, M.; KEYVANSHOKOOH, E. *Supply chain network design under uncertainty: A comprehensive review and future research directions*. European Journal of Operational Research, 2017.

HAMMER, M. *A empresa supereficiente*. Exame/Harvard Business Review, São Paulo, edição especial, p.18-29, abril 2002.

LAMBERT, D.M.. *Customer Relationship Management as Business Process*. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 25, n.1, p.4-17, 2010.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. *Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities*. The International Journal of Logistics Management, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. *An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks*. Journal of Business Logistics, v. 26, n. 1, 2005.

MIGUEL, P. A. C. *Adoção do Estudo de Caso na Engenharia de Produção*. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

MOLLENKOPF, D.; RUSSO, I.; FRANKEL, R. *The returns management process in supply chain strategy.* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 37 n.7, 2007.

PIRES, S. R. I. *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

ROGERS, D.S.; LAMBERT, D.M.; CROXTON, K.L.; GARCI´A-DASTUGUE, S.J. *The returns management process*. The International Journal of Logistics Management, Vol. 13 n. 2, 2002.

SHAHARUDIN, M.R.; GOVINDAN, K.; ZAILANI, S.; TAN, K.C.; IRANMANESH, M. *Product Return Management: Linking Product Returns, Closed-Loop Supply Chain Activities and the Effectiveness of the Reverse Supply Chains.* Journal of Cleaner Production, 2017.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. *Designing and managing the supply chain/concepts, strategies, and case studies*. Boston: Mcgraw-Hill, 2003.

SIMON, A. T. *Uma metodologia para avaliação do grau de aderência das empresas a um modelo conceitual de Gestão da Cadeia de Suprimentos*. Tese de Doutorado, PPGEP-UNIMEP, 2005.

VACHON, S.; HAJMOHAMMAD S.; PATRY, K. *Returns management in a business-to-business context: its impact on customer satisfaction.* Int. J. Integrated Supply Management, Vol. 8, n. 4, 2013.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.