UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E DO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

SUZANA MÁRCIA MARANGONI

**Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no
varejo: análise do canal de produtos lácteos**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

RIBEIRÃO PRETO
2010

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão
Preto

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Chefe do Departamento de Administração

SUZANA MÁRCIA MARANGONI

**Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no
varejo: análise do canal de produtos lácteos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Organizações.

Orientador:

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça

RIBEIRÃO PRETO
2010

MARANGONI, S. M. **Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no varejo: análise do canal de produtos lácteos**. 2010. 122f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

ERRATA

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
1	8	Prof. Dr. André Lucirton Costa	Prof. Dr. Marcos Fava Neves
7 (abstract)	33	supermarkets	design of reverse channel
7 (abstract)	34	design of reverse channel	managing the reverse channel
7 (abstract)	34	retail	(nada consta)
41	6	Ganesan et al. (2009 salientam),	Ganesan et al. (2009) salientam,
85	11	formam	Foram
87	12	informado	informados
89	38	a empresa realiza	realizam
90	10	comercializados	comercializado
93	30	aos produtos	dos produtos
94	11	pesquisado	pesquisadora
94	26	lactes	lácteos
97	6	Como benefício do reaproveitamento,	(nada consta)
98	14	que faz vende	vende
100	21	Estudos com o de	Estudos como o de
100	23	bens tão valiosos bens à vida	bens tão valiosos à vida
106	2	produtos e a estudados	produtos estudados

FICHA CATALOGRÁFICA

Marangoni, Suzana Márcia

Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no varejo: análise do canal de produtos lácteos. Ribeirão Preto, 2010.

122 p. : il. ; 30cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Orientador: Mendonça, Paulo Sérgio Miranda.

1. Canais reversos de distribuição. 2. Produtos lácteos.
3. Supermercados. 4. Design do canal reverso. 5. Logística reversa.
6. Varejo.

MARANGONI, S. M. **Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no varejo:** análise do canal de produtos lácteos. Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Sergio Miranda Mendonça

Instituição: FEARP/USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edgard Monforte Merlo

Instituição: FEARP/USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Instituição: EESC/USP

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Ao Deus dos impossíveis.

A você, Thiago Amati Andrigo (*in memoriam*), onde quer que esteja.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por amparar-me nos momentos mais difíceis que já vivi.

A minha mãe, Neuza, pela vida e por ser minha companheira em todos os momentos.

Ao meu pai, Cláudio, pela vida e amparo.

Aos meus irmãos, Fábio e Joeder, pela força e alegria.

Ao Professor Paulo Sérgio Miranda Mendonça, por todo conhecimento, apoio e força durante a elaboração deste trabalho.

A Professora Márcia Mazzeo Grande, por estar sempre presente para o desenvolvimento deste trabalho durante os processos de qualificação e defesa.

Aos Professores da FEA-RP/USP por todo conhecimento e atenção, contribuindo para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos proprietários e funcionários das instituições pesquisadas, pela cordialidade e concessão de informações essenciais para realização desta pesquisa.

Aos colegas da FEA-RP pela troca de experiências e carinho.

À amiga Aline Perini Araújo, pelo companheirismo durante o desafio da conclusão do mestrado.

RESUMO

MARANGONI, S. M. **Estudo do canal reverso de alimentos descartados comercialmente no varejo: análise do canal de produtos lácteos**. 2010. 122f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

Este trabalho refere-se ao estudo de um canal reverso de distribuição de produtos lácteos. O objetivo foi verificar a estrutura do canal reverso de produtos lácteos não comercializados e como ocorre o seu gerenciamento. Entendem-se como produtos não comercializados, alimentos lácteos não vendidos pelos atacadistas e varejistas, cujos prazos de validade ainda não expiraram. Especificamente, buscou-se identificar o design do canal reverso desses alimentos e quais as funções de cada membro participante de seu canal de distribuição; investigar como é feito o gerenciamento em relação à coordenação, às operações comerciais e à logística reversa do canal em foco, além de identificar o portfólio de produtos em questão. A relevância do estudo está na importância crescente dos canais de distribuição, os quais têm se desenvolvido e inovado tanto por meio de seus diferentes formatos, quanto pela agregação de valor aos seus membros, como estratégia competitiva de mercado. Este estudo objetivou conhecer o caminho contrário percorrido pelos produtos em questão no canal de distribuição, então chamado reverso, em referência às movimentações de materiais no sentido inverso ao da cadeia de distribuição. Atualmente no Brasil descartam-se toneladas de produtos alimentares. Sendo assim, por meio desta pesquisa, buscou-se verificar se há uma estrutura reversa gerenciada para o descarte e/ou reaproveitamento de produtos não comercializados. Este trabalho constitui-se em uma pesquisa exploratória e qualitativa, sendo realizado estudo de casos, dentre os quais foram pesquisados uma indústria, três distribuidores, dois atacadistas e seis supermercados. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas entrevistas em profundidade. O principal resultado identificado neste estudo demonstra que as empresas participantes do canal de distribuição de produtos lácteos não possuem uma estrutura definida para o gerenciamento do canal reverso, ou seja, estas não têm um modelo do caminho contrário percorrido pelos produtos em questão no canal de distribuição, apesar do interesse demonstrado pelas empresas.

Palavras-chave: Canal reverso de distribuição. Produtos lácteos. Design do canal reverso. Gerenciamento do canal reverso. Logística reversa.

ABSTRACT

MARANGONI, S. M. **Study of the reverse channel of victuals discarded commercially in the retail: analysis of the channel of milky products.** 2010. 122 f. Dissertation (Master) – Faculdade de Economia, Administração e contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010.

This work refers to the study of a reverse channel distribution of dairy products. The objective was to verify the structure of the reverse channel of dairy products which were not commercialized and how their management occurs. It is understood as not commercialized products – dairy foods which were not commercialized by the wholesalers and retailers and which the validity data has not expired yet. This work tried to identify specifically the reverse channel design of these foods and the function of each participant member of the channel of distribution; to investigate how management is made regarding the coordination, the commercial transactions and logistic channel reverse in focus, and also identify the portfolio of products in question. The relevance of the study is due to the increasing importance of the distribution channels, which have developed and innovated by means of different formats, as well as for value aggregation to its members, as a competitive market strategy. The objective of this study is to know the contrary path of the products in question in the distribution channel, which is called reverse, in reference to the movements of materials in the inverse direction to the one of the distribution chain. Currently in Brazil tons of alimentary products are disposed. Therefore, by means of this research, the intention is to verify if there is a reverse management structure for the disposal and/or reuse of not commercialized products. This work consists in an exploratory and qualitative research, being carried out through case studies, which researched an industry, three distributors, two wholesalers and six supermarkets. As instruments of data collection the procedure used was in depth interviews. The main result identified in this study was that the participating companies of the distribution channel of dairy products do not have a defined structure for managing the reverse channel, that is, there is no model of the contrary path of the products in question in the distribution channel, even though the companies show interest.

Key words: Reverse channel of distribution. Milky products. Supermarkets. Design of reverse channel. Reverse logistics. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Número de contatos entre fabricantes, intermediários e clientes	21
Figura 2 - Fluxos diretos e reversos dos canais de distribuição	25
Figura 3 - Representação típica de estrutura de canal para bens de consumo.....	30
Figura 4 - Diferentes tipos de fluxos logísticos.....	42
Figura 5 - Fluxos logísticos reversos - agregando valor.....	44
Figura 6 - As interfaces da gestão da logística e a gestão de canal	46
Figura 7 - Estrutura de comercialização de produtos da Indústria X	76
Figura 8 - Estrutura de distribuição do Distribuidor A	79
Figura 9 - Estrutura de distribuição do Distribuidor B.....	82
Figura 10 - Estrutura de distribuição e comercialização de produtos do Distribuidor C	84
Figura 11 - Estrutura de distribuição do canal de produtos lácteos estudado	92
Figura 12 - Fluxos diretos e reversos dos canais de distribuição	102

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Parte interna da indústria de laticínios	73
Imagem 2 - Parte interna da indústria de laticínios: produção de iogurtes.....	74
Imagem 3 - Instalações do Distribuidor A.....	78
Imagem 4 - Parte interna da câmara fria do Distribuidor A	78
Imagem 5 - Área de descarregamento do Distribuidor B	81
Imagem 6 - Parte interna da câmara fria do Distribuidor B	81
Imagem 7 - Reposição de produtos em um dos supermercados atendidos pelo Distribuidor B ...	82
Imagem 8 - Parte interna do Banco de Alimentos de Ribeirão Preto	120
Imagem 9 - Alimentos a serem doados pelo Banco de Alimentos	120
Imagem 10 - Visão parcial do aterro de Ribeirão Preto, o qual já se encontra com a capacidade esgotada	122
Imagem 11 - Caminhão coletor despejando o lixo retirado da cidade	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As vinte maiores redes supermercadistas em 2009	57
Tabela 2 - Balança comercial de lácteos em janeiro de 2010.....	59
Tabela 3 - Produtos lácteos produzidos pela Indústria X comercializados pelos distribuidores A, B e C	75
Tabela 4 - Clientes do distribuidor B.....	80
Tabela 5 - Os clientes deste distribuidor C.....	83
Tabela 6 - Produtos lácteos produzidos pela Indústria X comercializados pelos distribuidores A, B e C no mês de julho de 2010	86
Tabela 7 - Perdas aproximadas mensais por produto comercializado pelo distribuidor C.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades comuns da logística reversa.....	43
Quadro 2 - Resumo do referencial estudado sobre canais reversos de marketing	48
Quadro 3 - Varejo alimentício – formatos de lojas	55
Quadro 4 - Produção total de leite, sob inspeção 2000 - 2008*.....	58
Quadro 5 - Quantidades de leite recomendadas ao consumo humano.....	59
Quadro 6 - Apresentação da relação das variáveis-chaves com a literatura e o roteiro de entrevista.....	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contexto da Pesquisa.....	15
1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	17
1.3 Problematização de Pesquisa.....	19
1.4 Objetivos do trabalho	19
2 REVISÃO DA LITERATURA	20
2.1 Canais de Marketing.....	20
2.1.1 Canais Diretos e Reversos	20
2.1.2 Design e Estrutura dos Canais de Marketing	28
2.1.2.1 Fatores de design	28
2.1.3 Gerenciamento dos Canais Diretos e Reversos	31
2.1.4 Logística Reversa	40
2.2 O Varejo de Alimentos	51
2.2.1 Conceito de Varejo	51
2.2.2 Os Formatos de Lojas do Varejo de Alimentos.....	53
2.2.2.1 O varejo supermercadista no Brasil.....	55
2.2.2.2 O mercado de produtos lácteos no varejo supermercadista.....	57
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 Tipo de Pesquisa.....	61
3.1.1 Pesquisa Exploratória	61
3.1.2 Pesquisa Qualitativa	62
3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Caso	62
3.3 Protocolo de Pesquisa.....	63
3.3.1 Critério para Seleção dos Casos	64
3.3.2 Coleta de Dados.....	64
3.3.2.1 Da investigação documental.....	65
3.3.2.2 Da observação.....	65
3.3.2.3 Das entrevistas: em profundidade	66
3.3.3 As questões do estudo de caso.....	68
3.4 Técnica de Análise de Dados	72

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS	73
4.1 A indústria X	73
4.2 O Distribuidor A	77
4.3 O Distribuidor B	79
4.4 O Distribuidor C	83
5 RESULTADOS E ANÁLISE.....	85
5.1 Objetivos do Estudo e Variáveis Correspondentes.....	85
5.1.1 Objetivo: portfólio de produtos lácteos comercializados	85
5.1.1.1 Dos produtos lácteos comercializados.....	85
5.1.1.2 Dos Produtos Não Comercializados	87
5.1.2 Objetivo: Design do Canal Reverso	91
5.1.2.1 Dos membros, dos níveis e da intensidade do canal.....	91
5.1.2.2 Dos papéis dos membros do canal.....	93
5.1.3 Objetivo: Gerenciamento do Canal Reverso	94
5.1.3.1 Da cooperação, do conflito e interesse	95
5.1.3.2 Das operações comerciais.....	97
5.1.3.3 Do fluxo reverso	99
5.2 Discussão dos resultados	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES	116
Apêndice A - Instrumento de Coleta de Dados:	116
Apêndice B - Informações obtidas no Banco de Alimentos de Ribeirão Preto.....	119
Apêndice C - Informações obtidas no Aterro Sanitário de Ribeirão Preto	121

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto da Pesquisa

Os canais de marketing têm como função proporcionar maior e melhor apresentação dos produtos aos consumidores, facilitando sua entrega. Rosenbloom (2008) salienta que diversos fatores têm valorizado as estratégias de canal de marketing. Dentre esses fatores, o autor menciona o maior poder de distribuidores, a necessidade de redução de custos de distribuição, a tecnologia, a revalorização do crescimento dos canais e busca de vantagens competitivas sustentáveis, o que têm dado maior importância às estratégias de canal.

Normalmente, os canais de distribuição são diretos, ou seja, o fluxo dos produtos que por eles tramitam segue do fabricante até o consumidor final, passando por alguns ou diversos intermediários, de acordo com a estrutura estabelecida pelos membros desse canal. Porém, há uma importância crescente em canais reversos de distribuição, pelos quais os produtos voltam no canal, no sentido contrário ao direto, ou seja, quando os produtos retornam do consumidor final ao fabricante, como embalagens de produtos já consumidos (CHURCHILL; PETER, 2003).

Leite (2006) e Estrela et al (2008) afirmam haver uma valorização muito maior em relação aos canais diretos de distribuição do que aos reversos, o que se deve basicamente ao maior retorno financeiro proporcionado pelos primeiros. Sendo assim, o interesse pela implementação da logística reversa pode ser entendido como a motivação para a obtenção de resultados financeiros alcançados graças às economias obtidas nas operações industriais, principalmente pelo aproveitamento de matérias-primas secundárias, procedentes dos canais reversos de reciclagem (LEITE, 2006).

O que se observa na literatura são estudos que tratam de canais reversos de produtos que têm obrigatoriedade legal de retornar ao fabricante, por motivos de proteção ambiental ou produtos que são reintegrados na fabricação dos mesmos ou de outros produtos, substituindo parte da matéria-prima original (LEITE, 2006).

Estudos como o de Savaskan e Wassenhove (2006) ressaltam que produtos que passam por atividades de recuperação como uma parte integrante do desenvolvimento de novos produtos e parte deles, citando como exemplos carros, máquinas fotográficas,

copiadoras e telefones, cujos fabricantes, impulsionados pela legislação, acabam por pressionar seus fornecedores a adotar políticas rígidas ambientais, às quais são submetidos.

Apesar da importância dos alimentos à vida, são escassos os estudos que tratam dos canais reversos dos mesmos, o que poderia gerar benefícios financeiros, sociais e sustentáveis. Leite (2006) apresenta algumas questões referentes a formas de desenvolvimento e implementação dos canais reversos de distribuição no pós-consumo e no pós-venda, mas não trata de alimentos não comercializados, o que constitui foco deste estudo.

De acordo com Rodrigues, Pizzolato e Santos (2004), os bens recebem duas classificações para fins de fluxo reverso: os de pós-consumo e os de pós-venda. Os canais de distribuição reversos de pós-consumo são compostos pelo retorno de produtos descartados após o uso, que apresentem condições para reaproveitamento. Já os canais de distribuição de pós-venda são caracterizados pelo retorno de produtos pouco ou nunca utilizados por apresentar problemas de responsabilidade do fabricante ou distribuidor (LEITE, 2008).

De acordo com Chaves et al (2008), razões como defeitos, erro de pedidos, estoque excessivo, falta de atendimento às expectativas do consumidor, danificação ou contaminação do produto e produtos fora de linha são os motivos para que produtos retornem nos canais de distribuição. Os autores salientam, ainda, que no setor de alimentos processados, o retorno de embalagens para reutilização ou por objetivos ambientais e a devolução de produtos promocionais ou vencidos são os casos mais frequentes. Observa-se que nessas situações, não há possibilidade de reaproveitamento do alimento em si, ou por já terem sido consumidos, ou por estarem estragados ou vencidos.

O termo “bens impróprios para comercialização”, utilizado neste estudo, refere-se a produtos lácteos que, por motivos como a grande proximidade da data de validade, quebra ou danificação da embalagem, recebem outra destinação que não seja a venda ou comercialização pelo supermercado.

A seleção dos produtos aqui focados deu-se por causa de sua alta perecibilidade e a necessidade de uma coordenação mais eficiente do canal para atendimento das necessidades dos consumidores finais, já que sua matéria-prima principal – o leite – é altamente perecível, o que faz com que aumente a necessidade de uma coordenação mais eficiente para evitar altas perdas dos produtos finais (JANK; GALAN, 1998).

De acordo com Neto (2008), vale ressaltar a relevância do canal de distribuição de alimentos no Brasil, por sua importância econômica e social no país. Da mesma forma, percebe-se a relevância também em estudar os canais reversos de alimentos com foco no reaproveitamento dos mesmos, tema apresentado com escassez na literatura. Sendo assim,

este estudo tem por objetivo melhorar a compreensão desses canais e seus relacionamentos, no intuito de proporcionar novas iniciativas que possibilitem melhorá-los e desenvolvê-los, trazendo consequências importantes para o setor e para a sociedade.

O presente trabalho buscou na literatura modelos de canais reversos de distribuição, os quais podem receber outra terminologia, e sua realização justifica-se pela crescente importância e pela dificuldade em encontrar estudos com essa temática. Além disso, para estabelecer a mensuração da estrutura (design, gerenciamento e coordenação) dos canais reversos de produtos lácteos no varejo supermercadista, esta pesquisa buscou, além de identificar como se estruturam os canais reversos de distribuição, verificar a logística reversa (nível operacional) em um canal de distribuição de produtos lácteos, para conhecer como ocorrem os fluxos dos produtos, tanto em relação ao transporte/entrega/recebimento, quanto a contratos, responsabilidades etc.

Para tanto, este trabalho tem como propósito contribuir com o conhecimento das ações do canal reverso de alimentos lácteos não comercializados em supermercados, verificando assim como se dão sua estrutura e gerenciamento.

1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O Brasil se vê frente ao problema da geração de 43,8 milhões de toneladas de lixo por ano, das quais 60% são restos de alimentos, segundo a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO). Grande parte desse lixo é constituída de alimentos que são descartados, devido ao vencimento da data de validade ou motivos como danos aos produtos, insatisfação do consumidor ou simplesmente pela não comercialização dos mesmos. Esse descarte gera custo ao canal distribuidor, não apenas pela perda dos produtos, como também pela responsabilidade de dar um destino a eles (BUENO, 2004). Diante do exposto, ressalta-se a importância de investigar como os canais de marketing lidam com esses alimentos não comercializados pelo varejo.

Essa realidade deixa clara a necessidade de se estudar e buscar formas para evitar o desperdício de alimentos na produção, no transporte, no armazenamento e na distribuição dos produtos, desde as empresas fabricantes até as distribuidoras de alimentos. Apesar de representar o foco mais relevante da logística empresarial, estudos dos canais de distribuição, agregados ao marketing, têm sido realizados e aperfeiçoados por universidades e empresas

modernas, com interesses em evitar custos e proporcionar uma diferenciação dos níveis de serviços prestados por organizações competitivas (ESTRELA et al, 2008; LEITE, 2003).

Rosenbloom (2008) também salienta que o bom gerenciamento dos canais de distribuição possibilita o alcance de objetivos tanto individuais como coletivos. Sendo assim, estudar canais reversos de alimentos também pode contribuir para a melhor compreensão de seu funcionamento.

No entanto, Estrela et al (2008) salientam também que ainda há escassez de estudos que tratam das etapas de condução de bens de pós-venda e pós-consumo ao ciclo produtivo ou de negócios em relação aos canais reversos de distribuição.

Neto (2008) salienta que o relacionamento entre os participantes do canal de distribuição de alimentos no Brasil, referente à dinâmica de seu funcionamento, constitui um tema relevante tanto para o contexto empresarial, quanto para o acadêmico, no qual o assunto é pouco explorado.

Este estudo busca informações pertinentes a esse assunto junto a uma rede fornecedora de produtos lácteos. A escolha de produtos lácteos se deu por tratar-se de uma atividade importante para a economia brasileira e porque, segundo Jank e Galan (1998), é um setor que, apesar do aumento do consumo no Brasil, ocasionado pela entrada das classes C e D no mercado consumidor desses produtos, apresenta dificuldades na identificação de pontos de cooperação ao longo da cadeia de distribuição. Para os autores, o objetivo de todos os participantes deveria ser aumentar a eficiência do canal como um todo, por meio da diminuição de conflitos e maior contato entre os segmentos produtivos para aumentar o nível de cooperação, por exemplo.

Por meio de dados das quantidades de alimentos descartados por ano no Brasil, percebeu-se a necessidade de investigar o que as empresas brasileiras praticam em termos de reaproveitamento de produtos ainda próprios para o consumo humano, e que são devolvidos no canal de marketing, devido à proximidade de seu vencimento. Pretende-se explorar qual o destino final para os alimentos não comercializados, verificando se há uma estrutura reversa própria para os mesmos e como se dá o seu gerenciamento.

Neste trabalho, pretende-se buscar maior conhecimento junto ao varejo e à indústria sobre o design e o gerenciamento estratégico (coordenação) e operacional (logística reversa) do canal reverso de produtos lácteos, para descobrir como estão estruturados, quais os papéis/funções de cada membro participante e como ocorre o gerenciamento dos fluxos reversos dos produtos focados por este estudo. A relevância do trabalho parte da falta de estudos com essa temática.

O referencial é amplo no que se refere ao estudo de canais de distribuição, mas pouco referente a canais reversos, principalmente em se tratando de alimentos. Observou-se que o envolvimento dos participantes influencia drasticamente no desempenho eficaz do canal, o que pode ser estendido a canais reversos, já que o diferencial consiste na direção do fluxo de produtos e nas relações entre as empresas quanto à execução de atividades reversas.

1.3 Problematização de Pesquisa

A partir dos aspectos expostos, tem-se a seguinte pergunta a ser respondida:

Qual a estrutura e como é gerenciado o descarte de produtos lácteos no canal reverso de alimentos?

1.4 Objetivos do trabalho

O objetivo geral do presente estudo é analisar a estrutura e o gerenciamento do canal reverso de produtos lácteos, com foco em uma rede de supermercados de grande porte.

Especificamente, pretende-se:

- a) Identificar o portfólio de produtos lácteos comercializados no canal.
- b) Identificar o design dos canais reversos de produtos lácteos (como está estruturado e quais as funções de cada membro do canal);
- c) Verificar o gerenciamento do canal reverso, no tocante à coordenação, às operações comerciais e ao fluxo reverso dos produtos lácteos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Canais de Marketing

2.1.1 Canais Diretos e Reversos

Segundo Coughlan et al. (2002, p.20), canais de marketing constituem “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”. Esses canais envolvem vários participantes, intermediários e prestadores de serviços que têm o papel de facilitar a movimentação de bens e serviços do fabricante até o consumidor final, ou seja, elas procuram ajustar todos os seus recursos e fluxos operacionais na busca da facilitação do processo de troca com seus mercados.

De acordo com Rosenbloom (2008), essas organizações interdependentes, ou participantes do canal, são:

- Produtores e fabricantes, que são empresas que lidam com a extração, criação e fabricação de seus produtos, os quais devem ser distribuídos aos seus consumidores, o que normalmente é realizado por atacadistas ou varejistas, além de outros intermediários;
- Atacadistas, que negociam revenda ou utilização corporativa dos produtos oriundos da indústria com outras indústrias, com outros atacadistas, com o varejo, entre outras organizações. Os atacadistas podem ser: tradicionais, agentes, corretores e representantes ou ainda ser representados por extensões e escritórios de venda do fabricante;
- Varejistas, dedicados à venda de produtos para consumo pessoal ou doméstico e à prestação de serviços inerentes à venda desses produtos. São empresas de diversos tipos e tamanhos, que vêm ganhando concentração econômica e poder nas últimas três décadas.

Alguns dos aspectos relevantes que justificam a existência de diversos intermediários nos canais de distribuição podem ser citados, como o maior e melhor número de informações sobre clientes, concorrentes e outros participantes; o poder de estímulo de compra sobre os consumidores; a maior facilidade para negociação de preço e propriedade de produtos; e a possibilidade de atendimento dos níveis de produção almejados pelos clientes, potencializando assim a eficiência do canal de distribuição (COUGHLAN et al, 2002).

Além disso, as empresas participantes do canal buscam estabelecer conexões com intermediários para distribuição de seus produtos pelas diversas vantagens oferecidas por essa parceria. É possível agregar valor ao canal de marketing, que ocorre porque cada instituição desenvolve a função para a qual está melhor preparada. Isso beneficia a todos integrantes do mesmo e proporciona várias oportunidades de mercado, contribuindo para o alcance de recompensas, como aproveitamento de oportunidades e análise de vulnerabilidade, adoção de novas medidas para melhorar o desempenho e a interação entre as partes (COUGHLAN et al, 2002).

Segundo Neto (2008), dados da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD) mostraram que os intermediários de atacado responderam por 53% da venda do canal de distribuição de alimentos no ano de 2007, a preços de varejo, abastecendo mais de 900.000 pontos de venda.

Há de se considerar ainda que intermediários disponham de uma ampla variedade de produtos, marcas, preços etc., minimizando os custos dos fabricantes em termos de previsão de vendas (NETO, 2006). Outro fator importante a ser destacado, que é a possibilidade de redução de contatos por parte da empresa, é demonstrado pela figura 1:

Fonte: Monteiro (2006, p. 22).

Figura 1 – Número de contatos entre fabricantes, intermediários e clientes

Para aumentar sua competitividade, os varejistas buscam cada vez mais avaliar e integrar os recursos e capacidades de seus fornecedores e consumidores para criar um valor superior e vantagem competitiva para manterem-se ao longo do tempo.

Nas últimas décadas, a colaboração entre varejistas e fornecedores tem ganhado maior importância, devido ao seu alto nível de complexidade e produção em conjunto de vantagens competitivas. Atualmente, os varejistas buscam desenvolver estratégias de colaboração com seus parceiros da cadeia de suprimentos para impulsionar a procura dos produtos comercializados (GANESAN et al, 2009).

Quanto ao fluxo dos produtos entre os membros de um canal, normalmente dá-se do produtor para o consumidor final, constituindo os canais de distribuição diretos, ou simplesmente canais de distribuição (CHURCHILL e PETER, 2003).

Flygansvær et al. (2008) corrobora dizendo que, normalmente, a distribuição de produtos e serviços dá-se dos produtores aos clientes, papel para o qual são inicialmente projetados os sistemas de distribuição. Nesses canais, ocorrem todas as etapas pelas quais os bens são produzidos e comercializados, até chegar ao consumidor final (ESTRELA et al, 2008).

Em sistemas reversos, os bens que percorrem a direção oposta, ou seja, dos clientes para os produtores. O gerenciamento de canais reversos vem se transformando em um processo cada vez mais importante de agregação de valor, por meio da eficácia dos fluxos reversos de produtos (FLYGANSVÆR et al., 2008; LEITE, 2003).

A redução do ciclo de vida comercial dos produtos tem aumentado tanto o fluxo de retorno de produtos não consumidos quanto dos já consumidos, levando as organizações a se preocuparem cada vez mais com o canal reverso de bens, no intuito de reduzir suas perdas econômicas geradas por esse retorno e construir e preservar uma imagem corporativa apreciadas por seus consumidores (LEITE et al, 2006).

Portanto, assim como os canais diretos, os canais reversos de distribuição também podem oferecer não apenas conveniência, mas também agregar valor, pois cada membro desempenha tarefas que lhes são atribuídas de acordo com suas características e situação no mercado, na busca de maior eficiência. Como o foco deste estudo consiste em canais reversos de produtos lácteos, a partir do varejo, é importante destacar que a sua contribuição aos membros do canal podem refletir em vantagens competitivas sustentáveis, como a melhoria da imagem da empresa frente a seus clientes e a redução de custos de distribuição (ROSENBLOOM, 2008).

Flygansvær et al. (2008) partem da idéia de que, para o sucesso dos canais de distribuição, é preciso que as empresas participantes utilizem mecanismos de ação coordenada tanto para fluxos físicos (movimentação dos produtos), quanto para interesses comerciais

(contratos, controle etc.). A união dessas duas áreas pode proporcionar melhor eficiência dos sistemas reversos de distribuição (FLYGANSVÆR et al., 2008).

Karaer e Lee (2007) enfatizam que as empresas preocupam-se muito com o gerenciamento da cadeia à frente, referente ao desenvolvimento, produção, distribuição e entrega de novos produtos e serviços para consumidores finais, ficando a encargo de o fabricante fornecer os produtos certos e da maneira ideal para seus consumidores finais. No entanto, as empresas têm enfrentado cada vez mais desafios de gestão da cadeia reversa, ou seja, questões de coleta, retorno, reutilização, reciclagem, remanufatura e disposição final dos produtos por elas comercializados. Este tipo de cadeia tem sido chamada de closed-loop supply chain, ou “cadeia de suprimentos de ciclo fechado”.

Só nos Estados Unidos, estima-se em U\$ 100 bilhões de produtos devolvidos pelos consumidores por ano. Isso prova as inúmeras razões para o aumento do retorno dos produtos, como extensão de garantias dos fabricantes, o aumento dos canais de vendas diretas (cuja tendência é ter maiores taxas de retorno dos produtos) e regulamentações ambientais, que responsabilizam os fabricantes pela recuperação e eliminação dos produtos que comercializam. Portanto, apesar de o gerenciamento da cadeia reversa de distribuição ser um desafio para as empresas, representa também uma grande oportunidade de mercado (KARAER; LEE, 2007).

Leite (2003) salienta a escassez de estudos ou a falta de conhecimento organizado referentes à condução de bens que retornam nessa cadeia reversa. Neste caso, há dois tipos diferentes de produtos que voltam: os de pós-venda (retorno de produtos pouco ou nunca utilizados por apresentar problemas) e os pós-consumo (retorno de produtos descartados após o uso) em ao ciclo produtivo ou de negócios, mesmo de materiais que já possuem canais reversos tradicionais no mercado, como metais.

Krikke et al (2004), apud Karaer e Lee (2007) classificam em quatro categorias os produtos que retornam na cadeia de suprimentos, a saber:

- Produtos no *end of life* são aqueles cujos retornos têm como objetivo evitar danos ambientais e comerciais;
- Produtos no *end of use* referem-se àqueles que retornam devido a termos contratuais, troca ou substituição do produto;
- Itens reutilizáveis acompanham o produto principal e são devolvidos ao fabricante após o uso (exemplo: cartuchos recarregáveis); e

- Retornos comerciais referem-se aos produtos que voltam no canal devido a falhas em seu funcionamento, mudança de opinião do cliente, etc., estão ligados ao processo de venda do produto (Tibben Lembke e Rogers, 2003 apud Karaer e Lee, 2007).

Karaer e Lee (2007) citam as baixas taxas médias de retorno de produtos como os da HP em 6% e dos vendidos por catálogos em 12%, estudados por Toktay (2003), Ferguson et al (2006) e Krikke et al (2004) e enfatizam que o processamento de devoluções de produtos vendidos através da Web custa duas vezes o valor do próprio produto (RICHARDSON, 2001, apud KARAER e LEE, 2007).

Como o valor relativo dos materiais ou produtos de pós-consumo é baixo, e o mercado nem sempre permite uma avaliação correta dos fatores que entram no processo de retorno viável pelas empresas, é de se supor que essas sejam as causas do baixo interesse por parte das empresas em valorizar o canal reverso. Normalmente, sua execução ocorre quando a empresa fica encarregada legalmente do retorno de produtos ou parte deles, por proteção ambiental (LEITE, 2003; ESTRELA, 2008).

Por meio dos canais de distribuição reversos, os produtos e/ou componentes retornam ao ciclo de negócios ou ciclo produtivo, recebendo então a agregação de valor econômico, legal, político, ecológico, de melhoria da imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2002).

Após a venda de seus produtos, ou seja, no pós-venda, a indústria pode obter diferencial competitivo por meio do relacionamento com clientes que buscam garantias em suas compras, assim como qualidade nos produtos que consomem (GUARNIERI, 2006).

Além disso, a geração de valor se dá graças não apenas quanto às relações de fluxo de materiais e comercial, no qual os produtos pós-consumo ou pós-venda retornam às indústrias, mas também quanto ao benefício das comunidades envolvidas com problemas ambientais, e ao valor agregado à imagem das ações de responsabilidade ambiental das indústrias, além da redução de custos com matérias primas originais (GUARNIERI, 2006; LEITE, 2006).

O modelo proposto por Leite é apresentado pela figura 2:

Fonte: Leite (2003).

Figura 2 – Fluxos diretos e reversos dos canais de distribuição.

Ainda segundo Guarnieri (2006), o varejo também pode beneficiar-se bastante do canal reverso, já que lida com produtos que possuem garantia, prazo de validade entre outras coisas que acarretam ao produtor fazer o caminho reverso da produção. Dessa forma, compreende-se a importância deste trabalho, cujo objetivo é investigar as ações que o canal de distribuição de produtos lácteos tem realizado em relação aos produtos não comercializados e que ainda estão dentro do prazo de validade.

Empresas que trabalham no canal reverso realizando reciclagem de materiais, reaproveitam substâncias que constituem o produto ou mesmo suas peças que podem ser reutilizadas, revendendo-os no mercado ou doando-os a instituições beneficentes. Segundo Coughlan et al (2002), essa atividade iniciou-se não apenas pelas vantagens obtidas pelo reaproveitamento de materiais, mas também pela preocupação crescente de consumidores conscientes da necessidade de preservação ambiental.

Leite (2003) ressalta que alguns canais reversos são bastante conhecidos, como o de metais em geral, já que representam importantes nichos de atividades econômicas. Porém, há o baixo interesse por canais reversos de outros produtos, provavelmente por sua reduzida importância econômica.

Graças à imposição legislativa em relação à destinação de alguns produtos, houve um impulso quanto ao surgimento de novas oportunidades, como aproveitamento de matérias-primas secundárias, revalorização econômica dos bens de pós-consumo, diminuição do depósito de dejetos na natureza e conseqüente melhora na imagem empresarial (ESTRELA et al, 2008).

De acordo com Leite (2006), os fluxos reversos representam apenas uma fração dos fluxos diretos de produtos lançados no mercado. Porém, como lembram Estrela et al (2008), fatores como a velocidade de lançamento de produtos, o crescimento acelerado dos recursos tecnológicos, os novos relacionamentos entre organizações na busca por competitividade e a preocupação ecológica com as conseqüências dos produtos e os materiais no meio ambiente estão alterando as estratégias empresariais, que vêm ganhando maior atenção das empresas, do governo e da sociedade com relação aos canais de distribuição reversos.

O canal reverso pode prolongar o ciclo de vida de materiais e produtos que podem ser reutilizados, terminando apenas quando há o descarte final dos mesmos. Esse fluxo inverso, segundo Ballou (2006, p.29), “pode usar o canal logístico normal no todo ou em parte, ou, então, exigir um projeto em separado”.

Esse benefício de extensão do ciclo de vida do produto, o inclui novamente na produção por meio de seus componentes materiais ou mesmo sua reutilização para o mesmo ou outros fins (LEITE, 2006).

No caso dos produtos estudados neste trabalho, a alta perecibilidade constitui um fator crítico no gerenciamento de canais reversos, já que envolve questões relacionadas à segurança alimentar, essenciais a empresas que atuam nesse tipo de mercado.

Em seu estudo, Chaves e Chicarelli (2005) verificaram que o gerenciamento eficiente do canal reverso de alimentos refrigerados é complexo, dada a alta perecibilidade dos produtos, no entanto, ressaltam que explorar as capacidades do uso da logística reversa e do gerenciamento dos relacionamentos dos membros que compõem o canal podem beneficiar a gestão dos fluxos reversos de produtos e materiais no setor.

O Projeto de Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (PL nº 6.047/2005), define Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) como:

(...) a realização do direito de todos ao acesso regular e permanente de alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde, que respeitem a diversidade cultural e que sejam social, econômica e ambientalmente sustentáveis (BRASIL, 2005, art. 3).

Não se encontrou na literatura nenhuma regulamentação governamental brasileira que trata especificamente do retorno de produtos alimentares, diferente dos produtos não-alimentares. Destes, pode-se citar como exemplo, os canais reversos no pós-consumo de agrotóxicos, regulamentado pela Resolução 334, de 03 de abril de 2003, por meio da qual o governo responsabiliza as empresas fabricantes e usuários de produtos agrotóxicos a garantir o destino adequado, garantindo o canal reverso desses produtos.

Pode-se citar ainda o caso dos pneumáticos, regulamentados pela Resolução 258/99, de 26 de agosto de 1999, que dispõe sobre a responsabilidade das empresas fabricantes e as importadoras de pneumáticos quanto a coletar e dar destinação final, ambientalmente adequada, aos pneus a serem descartados, em quantidade relativa à sua fabricação e/ou importação.

Também no setor de distribuição de matérias-primas farmacêuticas há regulamentação no processo reverso (devolução), o qual deve cumprir determinadas exigências estabelecidas e fiscalizadas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária do Ministério da Saúde – ANVISA/MS, em obediência às normas da resolução RDC Nº 35/03.

No entanto, como já apresentado, os canais diretos de distribuição são amplamente conhecidos a jusante (canais diretos), o que não constitui foco deste estudo. O objetivo nesta pesquisa é buscar informações de como se dá o funcionamento do canal de distribuição de alimentos lácteos a montante (canais reversos), fluxo do qual a literatura pouco oferece. O objetivo é estudar como esses canais reversos de distribuição estão estruturados desde a indústria de produtos lácteos até os supermercados compradores e revendedores de seus produtos, e identificar até que grau de desenvolvimento existe uma estrutura para alimentos lácteos não vendidos em supermercados.

De acordo com Leite (2006), há especulações que indicam que o fluxo reverso de alimentos ocorre apenas quando há interesse de uma ou mais empresas participantes do canal, seja por interesse social ou econômico, ou ainda quando os produtos precisam ser descartados.

Para entender melhor o funcionamento dos canais, faz-se necessária a apresentação de sua estrutura e design, onde são determinadas decisões de distribuição e de criação ou modificação de canais (ROSENBLOOM, 2008).

2.1.2 Design e Estrutura dos Canais de Marketing

De acordo com Leite et al (2006), a escolha da estrutura de canal reverso se diversifica intensamente entre setores, de acordo com os interesses econômicos das empresas que dele participam. Fatores como as ações organizacionais quanto ao retorno de produtos, relacionamentos e informações entre as empresas participantes, bem como seus esforços no tocante a empenho de recursos no retorno dos produtos, são os responsáveis pelo grau de estruturação de um canal reverso.

Brito et al. (2006) salientam que a definição do grau de estruturação de um canal reverso depende das práticas organizacionais voltadas a cada uma das diversas fases de retorno de produtos, das relações e informações entre as empresas participantes da cadeia reversa, e do nível dos recursos alocados por elas nas operações de retorno dos produtos.

Neste estudo pretende-se abordar as variáveis apresentadas em canais diretos de distribuição nos canais reversos de produtos lácteos no varejo, para sua melhor compreensão, já que nota-se, na literatura, a escassez de estudos que utilizam essas variáveis de *design* especificamente em canais reversos.

Dessa forma, justifica-se apresentar a estrutura de canais diretos, no intuito de compreender como funcionam também os canais reversos, já que estes podem funcionar através de um canal de fluxo normal em toda a sua extensão ou pelo menos em parte dela, ou ainda ser concebido separadamente (BALLOU, 2006).

2.1.2.1 Fatores de design

De acordo com Rosenbloom (2008) em canais diretos de marketing, o gerente deve desenvolver um marketing mix com estratégias de produto, preço, comunicação e distribuição de modo a garantir a satisfação do mercado-alvo da empresa. Para tanto, é preciso considerar as possíveis variáveis que interferem na satisfação desse mercado-alvo.

Essas estratégias devem ter o papel tanto de conduzir o design do canal quanto auxiliar a empresa a alcançar uma vantagem diferencial ou vantagem competitiva sustentável. O design do canal consiste nas decisões referentes à criação de novos canais de marketing ou às modificações de canais já existentes (o que ocorre com maior frequência), onde são

determinadas as tarefas de distribuição para desenvolvimento de uma estrutura eficiente de canal (ROSENBLOOM, 2008).

Para Rosenbloom (2008) desenhar um canal exige inicialmente reconhecer e definir a necessidade de tomar decisões de desenho de canal atento a mudanças nas condições internas e externas à empresa, para avaliar se elas podem ou não influenciar no desenho do canal. Feito isso, o gerente deve definir e coordenar os objetivos de distribuição a serem alcançados, em coerência com os objetivos e estratégias gerais da empresa, seguida da especificação das tarefas a serem desempenhadas.

Devem ser especificadas as tarefas ou funções de cada participante do canal, de forma clara. Essas tarefas são muito específicas e dependem dos objetivos da distribuição e da situação de cada participante do canal. Como exemplos, o autor cita informações sobre o mercado-alvo, disponibilidade, estoque, características, venda dos produtos, entre outras (ROSENBLOOM, 2008).

Ainda de acordo com Rosenbloom (2008) a próxima fase consiste na definição de questões relativas às alternativas de estrutura do canal. A estrutura do canal pode ser definida como o grupo de membros do canal que recebe um conjunto de tarefas de distribuição a serem realizadas. Nessa fase, o gerente do canal determina quantos níveis a estrutura deve ter e quem executará quais tarefas de distribuição no canal. O canal pode ter vários níveis, dependendo da forma escolhida de distribuição de bens ou serviços e tarefas, partindo desde o fabricante até o consumidor final.

Para Coughlan et. al. (2002), uma estrutura de canal deve atender às demandas dos segmentos-alvos, buscar a minimização dos custos nos fluxos, escolher os intermediários que sejam capazes e desejam desempenhar os fluxos a eles atribuídos de maneira ágil e com qualidade e manter os incentivos a todas as partes para otimizar os esforços de todos.

A estrutura dos canais de distribuição envolve um conjunto de decisões a respeito da maneira de como os bens e serviços saem dos produtores e chegam até o consumidor final. De acordo com Coughlan et al (2002), tais decisões implicam:

a) Extensão do canal

A extensão do canal, ou seja, o número de agentes envolvidos entre o produtor e o consumidor final, pode ser influenciada por vários fatores ambientais, que interferem na

formulação estratégica da estrutura de canais, como tecnológicos, sociais e étnicos, governamentais, geográficos e culturais (ROSENBLOOM, 2008 e COUGHLAN, 2002).

A figura 3 mostra possíveis estruturas de canais:

Fonte: Rosenbloom (2008, p. 38).

Figura 3 – Representação típica de estrutura de canal para bens de consumo.

b) Intensidade da distribuição

A intensidade da distribuição representa a decisão sobre quantos parceiros de um certo tipo de canal devem se envolver em um mercado (COUGHLAN et al, 2002) e varia entre distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva. Esse item não será aprofundado, já que não se aplica ao canal reverso.

c) Tipos de intermediários

Quanto aos tipos de intermediários, Rosenbloom (2008) esclarece que são os tipos particulares de intermediários que podem ser encontrados nos vários níveis do canal. Nessa fase, é possível ter uma idéia geral dos tipos de intermediários disponíveis que podem atender o setor que a empresa atua ou pelo menos possuir os meios de descobri-los.

Coughlan (2002) menciona que os agentes de canal são:

- a) o produtor;
- b) atacadistas, corretores, agentes e varejistas; e por fim
- c) os usuários ou consumidores finais dos produtos.

Cada um desses membros possui bem definidos os seus papéis a serem desempenhados dentro do canal. Rosenbloom (2008) e Coughlan et al (2002) apresentam a definição de papel como sendo o conjunto de prescrições definidas, determinando o que consiste em um comportamento aceitável a ser desempenhado por cada membro participante do canal socialmente reconhecido.

Pressupõe-se, em caráter de hipótese, que os canais reversos utilizam esses mesmos agentes do canal direto, porém no sentido inverso, ou seja, do varejo para a indústria.

d) Número de canais que coexistem no mercado

Para determinar o número de alternativas possíveis para a estrutura de canal é preciso considerar três dimensões estruturais, que são os níveis, a intensidade e os tipos de intermediários, para determinar qual a mais adequada para a empresa (ROSENBLOOM, 2008).

2.1.3 Gerenciamento dos Canais Diretos e Reversos

De acordo com Rosenbloom (2002), os canais de distribuição têm se tornado cada vez mais importantes no mercado competitivo, exigindo de seus participantes melhor desempenho e comportamento possíveis, já que todos dependem uns dos outros para a eficiência e efetividade do canal. Pelton et al. (1997) destaca os principais comportamentos em um canal, a saber, cooperação, coordenação, conflito, o uso do poder e a dependência, conceitos estes que serão tratados no decorrer do estudo.

As empresas raramente conseguem criar valor sozinhas no mercado (Hammervoll, 2009). As organizações reconheceram que a inovação não vem da redução de custos, mas sim

dos rendimentos crescentes provenientes do alcance de níveis cada vez maiores de satisfação dos consumidores. Dessa forma, as empresas estão na era da concorrência em rede, onde vencem as organizações que possuem melhor estrutura, coordenação e gerenciamento das relações com seus parceiros em uma rede comprometida com seus consumidores finais (CHRISTOPHER, 1999 apud SAHAY, 2003).

Essa concorrência em rede acarreta, no contexto atual, uma concorrência entre sistemas de canal, onde canais inteiros competem entre si. Para um canal competir dessa forma, é necessário que seja organizado e coordenado, como se fosse uma só unidade, constituindo os chamados sistemas verticais de marketing (ROSENBLOOM, 2002).

Os sistemas verticais de marketing (SMVs) surgiram como uma das mais importantes inovações no mercado, em meio às tentativas de controlar as ações dos membros participantes do canal, para evitar conflitos e busca de objetivos individuais. Esses sistemas podem aumentar o poder de barganha, eliminar de serviços duplicados e proporcionar economias de escala ao canal.

Esses sistemas verticais de marketing podem ser formados por fabricantes, atacadistas e varejistas que agem juntos como um sistema unificado, sendo horizontalmente coordenados e verticalmente alinhados, no intuito de obter maior economia em suas operações e o máximo impacto possível sobre o mercado em que atuam (PELTON et al., 1997).

De acordo com Rosenbloom (2002), esse tipo de sistema pode ser classificado em três tipos:

- sistemas corporativos, onde as relações que se baseiam na propriedade de instalações de produção e comercialização;
- sistemas contratuais, nos quais as relações entre membros do canal interdependentes são controladas por contratos formais; e
- sistemas administrados, que envolvem a coordenação das funções do canal e atividades entre membros de diferentes níveis.

Para Berman (1996), os canais de distribuição como sistemas verticais podem trazer vantagens para os produtores, por gerar melhor controle de estoques e comunicação com intermediários. Para estes, há a obtenção de melhoria na assistência financeira, de marketing e apoio de serviços por parte dos produtores e fornecedores, além de fortalecimento da marca. Os sistemas verticais também podem oferecer perspectiva de relacionamento a longo prazo e redução da concorrência dentro do próprio canal.

Em sistemas horizontais de marketing, duas ou mais empresas não relacionadas interagem, unindo recursos com o objetivo de explorar uma nova oportunidade de mercado. Esse tipo de sistema mostra vantagens por não exigir que a empresa detenha todos os recursos e não assuma sozinha os riscos. Essa interação pode ser permanente ou temporária (KOTLER, 2000).

Quando uma ou mais empresas utilizam dois ou mais canais de marketing para alcançar um ou mais segmentos de mercado, estão formando um sistema multicanal, o qual oferece maior cobertura de mercado, redução dos custos do canal e melhor adaptação às necessidades do cliente. Porém, pode também gerar conflitos e problemas de controle, já que pode ocorrer de os canais competirem entre si pelos mesmos clientes (KOTLER, 2000).

Segundo Coughlan (2002), os membros do canal devem trabalhar de modo a obter vantagens para todos, partindo, principalmente, do participante que detém o poder, já que possui o potencial para influenciar e impulsionar os demais membros a operar de maneira coordenada.

De acordo com Hibbard, Kumar e Ster (2001) e Souza (2002), a dinâmica da relação no canal de distribuição é determinada pelos fenômenos de fontes de poder e dependência, entre elas, a qualidade do relacionamento percebida pelo fornecedor em relação ao comprador e o nível de interdependência entre eles. Tais construtos têm provado ser poderosos preditores do comportamento dos membros do canal. No entanto, paira a questão de qual dos participantes deve controlar a relação, o que determina o sentido da dependência e o exercício das fontes de poder.

Conforme Neto (2008) há discussões controversas a respeito dos relacionamentos nos canais, pois a indústria ressalta as dificuldades em relação aos varejistas, que se mostram cada vez maiores e exigentes. Concomitantemente, continua o autor, os grandes varejistas implicam que a indústria tem favorecido pequenas e médias empresas, por meio de intermediários de atacado e de distribuição direta.

Todas essas questões, oriundas dos objetivos, ações e relações nos canais de marketing, são permeadas pelo poder, que consiste em uma ferramenta para se conseguir a geração de valor frente ao trabalho conjunto das organizações envolvidas. O poder é e deve ser utilizado para controlar essa interdependência (COUGHLAN, 2002).

Pode-se verificar na literatura a importância dada ao estudo do poder no canal e suas consequências ao longo do tempo. Pode-se citar Coughlan et al (2002), Brashear et al (2007), Hewett (2001), Lusch e Brown (1996), Geyskens e Steenkamp (2000), entre outros, definindo poder como a capacidade que um dos integrantes do canal possui em influenciar as variáveis

do composto mercadológico de outros agentes. Dessa forma, entende-se que o membro que exerce poder intervém ou altera os objetivos mercadológicos do outro membro do canal.

Erroneamente, o poder é mal entendido, sendo considerado um conceito de conotação negativa, sendo confundindo com coerção (FRAZIER, 1999).

O poder constitui-se em um fator influenciador no relacionamento dos integrantes de um canal. Podem-se encontrar cinco tipos de poder no contexto dos canais de marketing: poder de recompensa, poder de coerção, poder legítimo, poder referente e poder de especialista (ROSENBLOOM, 2002). Cada um deles exerce uma influência no comportamento das organizações envolvidas.

O poder deve ser utilizado como uma maneira de influenciar os participantes do canal a adotarem determinados comportamentos que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos de distribuição, por meio da adoção de bases de poder disponíveis e coerentes ao canal (ROSENBLOOM, 2002).

De acordo com Coughlan (2002), o poder constitui uma ferramenta que deve ser utilizada para forçar participantes do canal a gerar valor, sem que haja expectativa de recebimento de recompensa por isso, já que todos devem trabalhar juntos para melhor atender seus consumidores finais.

Não apenas referindo a poder, Sahay (2003) ressalta que a base da competição entre as organizações está centrada em como as cadeias de suprimentos estão sendo gerenciadas. Para tanto, é necessário que ocorra a criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, por meio da mútua confiança entre os membros, em relação às suas capacidades e ações. Empresas com essa preocupação estão atentas no sentido às suas cadeias de suprimentos, ou seja, à montante da cadeia de valor, com a finalidade de se concentrar em suas principais competências, para tornarem-se mais sensíveis e próximas aos clientes.

As organizações, portanto, não devem basear-se apenas no poder para buscar os objetivos individuais ou coletivos, mas sim utilizar estrategicamente de alianças para garantir resultados positivos ao final da cadeia – os consumidores finais. No entanto, apesar dos vários benefícios atingidos por meio dessas alianças estratégicas, a manutenção e o envolvimento dos membros do canal consistem em uma difícil tarefa, nem sempre alcançada (SAHAY, 2003).

Dessa forma, faz-se necessária a governança nos canais, por meio da qual é possível conseguir a participação e ação adequadas dos membros participantes, rumo ao alcance de objetivos de todos e melhor eficiência do processo operacional. A governança utilizada em

canais de distribuição melhora o relacionamento e a confiança entre os seus participantes, otimizando o fluxo de mercadorias e/ou serviços e obtendo geração de valor para o canal.

Alguns canais reversos de distribuição são organizados por meio de leis naturalmente impostas nos mercados, em função do seu tipo de comercialização e reutilização. Para essa estruturação ser efetiva, o canal deve apresentar rentabilidade. Caso não exista essa garantia, é necessário o esforço dos envolvidos no canal em tornar o processo reverso mais rentável e sustentável em todas as suas etapas (LEITE, 1999).

De acordo com Flygansvær et al. (2008), para estabelecer a governança no canal é necessário conciliar os objetivos de governo, da empresa e da sociedade. O estabelecimento dessa relação é dado por meio de mecanismos coordenados, como os contratos. Os contratos são os meios para alinhar o comportamento dos membros do canal tanto com os interesses comuns quanto com seus interesses pessoais no sistema de distribuição, na busca pela contribuição de cada um para um desempenho superior do sistema.

Ainda segundo Flygansvær et al. (2008) a utilização desses mecanismos deve servir para coordenar tanto fluxos físicos (movimentação dos produtos) quanto interesses comerciais (contratos, controle, propriedade etc.), destacando estes últimos como tratados escassamente na literatura. O gerenciamento eficiente dos fluxos físicos e dos interesses comerciais pode proporcionar melhor eficiência dos sistemas reversos de distribuição.

Os contratos se subdividem em três grupos: hierárquicos, incentivados, e baseados em norma (FLYGANSVÆR et al, 2008).

Contratos hierárquicos são constituídos formalmente e abrangem a categoria de um elo da relação ser centralizador, fazendo com que suas decisões afetem o sistema como um todo devido a sua autoridade vertical. Os participantes esforçam-se de acordo com seus interesses comuns o que gera uma variância na estabilidade da relação.

O contrato como meio de incentivo se baseia na forma de recompensas para o bom resultado do interesse comum. Esse tipo de contrato não cabe a todos os elos do canal reverso, pois se fundamenta em relações informais, o que dificulta sua utilização plena, sendo necessária a terceira forma.

O contrato baseado em normas define parâmetros reguladores para ambos os lados, de forma a manter o mais justo possível o equilíbrio das funções, sendo largamente utilizado para contratos bilaterais e de longo prazo (FLYGANSVÆR et al, 2008).

Flygansvær et al. (2008) defendem a idéia de que, para o sucesso dos canais de distribuição, é preciso que as empresas deles participantes utilizem mecanismos de ação coordenada. A ação coordenada significa a habilidade dos participantes de operarem como

entidades em um sistema de distribuição. Tal conceito tem ganhado relevância em todos os tipos de sistema de distribuição. O bom desempenho dos canais, portanto, depende do nível da ação coordenada obtido entre os seus membros (FLYGANSVÆR et al. (2008).

Flygansvær et al. (2008) estudaram sistemas de distribuição reversos para coleta de produtos elétricos e eletrônicos no *end-of-life*, na Noruega, cuja determinação partiu do ministério do meio ambiente do país, determinando a obrigação da indústria em coletar, reprocessar e dar o tratamento adequado dos produtos elétricos e eletrônicos no ciclo de vida final desses produtos, ou *end-of-life*. A partir daí, os estudos focaram o quanto o nível de serviço influencia na ação coordenada nos canais reversos dos produtos estudados.

Em seus estudos sobre canais reversos, Flygansvær et al. (2008) indicaram, por meio de trabalhos empíricos, que a falta da coordenação no canal aumenta os custos e reduz o nível de serviço, obtendo um baixo nível da ação coordenada. Já o bom funcionamento de mecanismos de coordenação diminui custos e aumentam o nível de serviço, conseguindo a ação coordenada. Acrescentam ainda que as características do usuário final constituem a força motriz que conduz a diferentes tipos de sistemas de distribuição reversos.

Como resultados, descobriram que combinação de mecanismos da coordenação constitui a base para conseguir a ação coordenada, cujo grau depende da melhor adaptação dos mecanismos da coordenação às necessidades do sistema de distribuição (FLYGANSVÆR et al., 2008).

Já para Brashear et al. (2008), as transações nas organizações por eles estudadas, ocorreram de várias maneiras, dependendo das características do canal do qual participavam e ao valor acrescentado ao negócio. Acrescentam que as diferentes formas de governança são reflexos dos diferentes tipos de valor que as companhias procuram em um relacionamento e que com o intuito de avaliar eficazmente a extensão da captação de valor em diferentes relacionamentos, as companhias tendem a utilizar medidas de desempenho diferentes.

Para avaliar eficazmente a extensão dos diferentes tipos de valor esperados de um relacionamento, a empresa usará medidas de desempenho que refletem exatamente seus diferentes objetivos e os valores que procuram nesse relacionamento. Dessa forma, as diferentes formas de governança são uma reflexão dos diferentes tipos de valor que as companhias colocam em um relacionamento, o que fará com que as companhias usem diferentes tipos de medidas de desempenho em diferentes ambientes de governança (BRASHEAR et al., 2008).

Brashear et al. (2008) desenvolveram uma classificação de medidas de desempenho do canal que incluía medidas financeiras e não financeiras e criar uma estrutura para auxiliar

profissionais e acadêmicos na determinação das medidas de desempenho mais eficazes, de acordo com as diferentes condições do canal.

Para os autores, os diferentes mecanismos de governança podem ser responsáveis pelas relações diferentes em sistemas de distribuição, indicando a importância da composição total de mecanismos de coordenação (BRASHEAR et al., 2008). As combinações exatas de mecanismos de coordenação implementados nas relações variam de acordo com a importância das características particulares e comportamentais de cada sistema (FLYGANSVÆR et al, 2008).

Para Williamson (1985) a estrutura organizacional mais eficiente é aquela que minimiza os custos de transação. A estrutura da governança emerge das características das transações com os pressupostos comportamentais.

Williamson (1985) expõe que os sistemas produtivos são uma forma complexa de produção, composta de um arranjo contratual formal e informal que se expande além dos limites das firmas e busca o alcance de novos objetivos por meio de rearranjos contratuais. A coordenação entre os componentes na busca de formas alternativas para organizar a produção constitui-se em estruturas de governança.

Outro fator importante na coordenação de canais é a confiança entre os membros dos mesmos. Segundo Claro e Claro (2007) a confiança no relacionamento entre o fabricante e as companhias de fornecimento parece essencial para seu sucesso de negócio. Segundo os autores, usando a confiança, as empresas podem reduzir os custos da transação por meio da monitoração de comportamentos oportunistas entre seus membros.

Nos estudos de Claro e Claro (2007) foram focados produtos agrotóxicos, que, por poderem facilmente prejudicar seres humanos e o ambiente, exigem que os cultivadores os utilizem de maneira apropriada, o que faz com que as companhias de fornecimento trabalhem mais próximas dos fabricantes. Este relacionamento com fabricantes faz com que as empresas fornecedoras ofereçam melhor auxílio durante todo o uso do produto aos cultivadores. Além disso, cria uma dependência dos fornecedores em relação aos fabricantes dos produtos.

A confiança refere-se à extensão a que as negociações são justas e os compromissos são sustentados e foi identificada como elemento essencial de relacionamentos do comprador-fornecedor, constituindo-se papel-chave em todo o relacionamento entre as organizações. A confiança permite aos sócios controlar o risco e o oportunismo nas transações (CLARO; CLARO, 2007).

Hewett e Bearden (2001) estudaram como uma empresa multinacional pode promover relacionamentos bem sucedidos com suas subsidiárias, obtendo como resultado que os

comportamentos cooperativos sejam associados positivamente com o desempenho de produto nos mercados das subsidiárias.

Os autores descobriram que há efeitos mais fortes nos relacionamentos baseados na confiança do que na dependência das subsidiárias. Ressaltaram, ainda, que a dependência unilateral de um atacadista a um fornecedor não tem nenhum impacto no comportamento relacional. Assim, os autores destacam a importância da confiança e da dependência para dar forma a relacionamentos bem sucedidos (HEWETT e BEARDEN, 2001).

Como dificuldades dentro dos relacionamentos entre as empresas que compõem um canal de distribuição, podem-se destacar os conflitos.

Assim como o poder, o conflito de canal pode surgir quando o comportamento de um membro de canal se opõe ao de sua contraparte do canal, sendo direto e centrado no oponente, e o objetivo buscado é controlado pela contraparte.

Ainda segundo Rosenbloom (2002) o conflito surge quando um membro considera que outro esteja impedindo a realização de seus objetivos específicos. Em relação aos canais de marketing, entende-se conflito como um processo dinâmico que se desenvolve ao longo de estágios. Quando os parceiros conseguem resolver um conflito, a relação entre eles se desenvolve mais cooperativa. No caso inverso, a relação pode deixar de existir ou fazer com que haja modificação na relação, na tentativa de solucionar a questão. A resolução do conflito de forma construtiva pode contribuir para o aumento da eficiência do canal, caracterizando, neste caso, conflito de caráter funcional.

Coughlan et al. (2002) definem que um conflito pode ser:

- a) Latente, baseado em condições que criaram desigualdades entre as empresas;
- b) Percebido, que é quando uma das partes percebe oposição de outra parte;
- c) Sentido ou afetivo, que ocorre quando os membros personalizam suas diferenças e
- d) Manifesto, onde há ações negativas mútuas entre as partes.

Esses tipos de conflitos são concebidos em diferentes estágios do relacionamento dos membros, variando conforme acontecimentos e situações que levam à alteração do nível de conflito (COUGHLAN et al, 2002).

Para garantir a eficácia do canal, o gestor deve estabelecer estratégias para manter os membros motivados, para que se exerçam seus papéis de acordo com o estabelecido na formação do canal. A motivação consiste em um importante desafio para o gestor do canal na busca da maior cooperação possível de todos os integrantes do canal, em qualquer nível, para atingir os objetivos de distribuição do produtor (ROSENBLOOM, 2008).

De acordo com Pelton et al. (1997) a cooperação no canal representa a motivação de seus membros em colaborar uns com os outros, em termos de políticas, estratégias, táticas e procedimentos, o que leva a todos os membros a uma mesma direção. Para tanto, é necessário que haja coordenação, que consiste no esforço conjunto, harmonioso e sincronizado entre as atividades dos participantes, para que cada um atinja os objetivos do canal. A cooperação e a coordenação, portanto, garantem a satisfação dos membros participantes do canal.

Geyskens e Steenkamp (2000) buscaram compreender melhor o conceito da satisfação dos membros de canais de distribuição, no intuito de buscar respostas quanto a problemas de relacionamento do canal. Segundo os autores, a satisfação do membro do canal pode ser definida como uma avaliação de todos os resultados de sua relação de trabalho com outra empresa, incluindo tanto resultados econômicos como sociais.

Ao realizar o estudo, reconheceram a presença de dois tipos diferentes de satisfação, sendo uma a satisfação econômica e a outra a satisfação social. A primeira refere-se a uma avaliação do membro do canal dos resultados econômicos que fluem do relacionamento com seu parceiro. Já a satisfação social, refere-se a uma avaliação de membro do canal dos contatos pessoais e as interações na troca com seu parceiro.

Segundo Geyskens e Steenkamp (2000) os resultados econômicos do relacionamento provaram ser substancialmente e consistentemente diferentes dos resultados dos estudos que adotam uma postura mais social da satisfação. Compreendendo isto, a distinção entre a satisfação econômica e a satisfação social é importante porque as atividades do membro do canal podem produzir a satisfação econômica com suas contrapartes ao mesmo tempo em que possa estar diminuindo a satisfação social das contrapartes, ou reciprocamente.

Aparentemente, do ponto de vista econômico, os membros do canal importam-se quando os resultados aumentam, porém, principalmente de como este aumento é causado. Dessa forma, observou-se que o uso do poder coercitivo pelo sócio reduz a satisfação econômica e social (GEYSKENS E STEENKAMP, 2000).

Como resultado, os autores concluíram que para a governança eficaz do canal, tanto a satisfação econômica quanto a social evitam respostas destrutivas (saída e negligência). Assim, o uso do poder coercitivo deve ser evitado tanto quanto possível. Quando a satisfação econômica for baixa, a satisfação social torna-se cada vez mais importante para a sobrevivência dos relacionamentos no canal, o que pode tornar-se uma estratégia muito eficaz para reduzir a saída e a negligência, além de aumentar o compromisso dos relacionamentos (GEYSKENS E STEENKAMP, 2000).

Percebe-se, nos estudos apresentados, a questão da importância que as empresas participantes de um canal de distribuição atribuem ao fluxo de produtos, de acordo com o valor percebido e atribuído ao mesmo, na escolha de medida de desempenho dos membros ou na estruturação de governança.

Apesar do foco dos estudos estarem voltados mais a canais diretos do que a reversos, entende-se que a coordenação e governança permeiam os canais de distribuição, independentemente se à jusante ou à montante. Podem ser atribuídos, então, os conceitos apresentados aos canais reversos de distribuição. Dessa forma, vale buscar no mercado como são definidos esses aspectos dentro do varejo de lácteos; se existe a adoção de alguma medida de desempenho dos participantes e se as mesmas atribuem valor a esse tipo de ação.

Para realização desta pesquisa, buscou-se na literatura modelos de canais reversos de distribuição, constatando-se que é reduzido o conhecimento sobre o assunto voltado a alimentos, especialmente quando ainda estão próprios para o consumo. Portanto, é de suma importância verificar na realidade como estão estruturados os canais reversos de alimentos lácteos e como são gerenciados.

Enquanto o canal trata da negociação, do produto, das informações, propriedade e promoção dos mesmos, a logística está focada apenas no fluxo de produtos. A eficiência do canal, então, depende também da eficiência da logística, já que esta permeia todas as práticas executadas dentro do canal. Portanto, faz-se necessária o levantamento do referencial teórico referente ao assunto.

2.1.4 Logística Reversa

A logística reversa é parte integrante e essencial dos canais reversos de distribuição, pois é por meio dela que ocorrem os fluxos desde matérias-primas até informações correspondentes no sentido inverso da cadeia direta, ou seja, do ponto de consumo para o local de origem (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998)..

A logística reversa pode ser conceituada como o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente esses fluxos na tentativa de recuperação de valor (ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 1998).

Segundo Brito (2003), por volta dos anos 70, começou-se a falar em logística reversa, mas, na década de 80, a utilização do termo era limitada, referindo-se apenas à reciclagem,

eliminação de resíduos e gerência de materiais perigosos. Hoje, os fluxos reversos de produtos tornaram-se bastante viáveis, e sua importância tem se ampliado, desde o reaproveitamento de materiais até práticas que afetam as percepções da marca e da imagem das empresas pelos consumidores, ficando esses mais propensos a comprar produtos de organizações socialmente responsáveis (GANESAN et. al., 2009).

Ganesan et. al. (2009 salientam), por exemplo, o caso do Wal-Mart, tão criticado pelo impacto sobre o meio ambiente causado pelas práticas de seus fornecedores de países em desenvolvimento, fazendo com que o supermercado oferecesse produtos que, além de terem bons preços, abordassem também questões sociais. Depois de encorajar seus fornecedores a aceitar práticas socialmente responsáveis, os varejistas fortalecem sua reputação e marca, aumentando suas vendas e, conseqüentemente, seus lucros, por meio do uso de programas de marketing que comunicam a seus consumidores de suas “*sourcing practices*”, ou seja, suas práticas de fornecimento.

Para Leite (2006), a logística reversa consiste na área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes ao retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos. Esse fluxo reverso proporciona a agregação de valor de natureza econômica, ecológica, legal, logística, de imagem corporativa, entre outras, aos produtos que antes seriam descartados.

A logística reversa trata de duas grandes áreas interdependentes, a de bens de pós-consumo e a de bens de pós-venda, desempenhando um importante papel na criação de canais eficientes de retorno de produtos de pós-venda e pós-consumo.

Portanto, cabe à logística reversa planejar, operar e controlar o fluxo e as informações logísticas correspondentes do retorno dos bens de pós-venda e pós-consumo ou de seus materiais componentes, classificados em condições de uso e fim de vida útil, de acordo com seu estado de vida e origem. O destino desses bens pode ser a remanufatura, a reciclagem ou são encaminhados para disposição final, dependendo do nível de reaproveitamento dos mesmos (RODRIGUES et. al., 2004).

No entanto, a literatura não oferece estudos voltados ao reaproveitamento de bens que ainda não foram vendidos e nem consumidos, formando estes um novo foco de estudo, tema deste trabalho.

Para Rogers e Tibben-Lembke (1998) toda atividade de logística reversa deve ter os seguintes passos: escolha dos produtos, coleta, separação e disposição. Tais etapas existem

para garantir que a empresa não realize esforços de logística reversa com produtos não desejados e que os produtos certos sejam enviados para os locais certos.

Leite (2006) destaca dois aspectos modificadores básicos da logística reversa, sendo o primeiro relacionado a questões ecológicas (consciência e preocupação de organizações, consumidores etc.) e o outro relativo à questão governamental (legislação, normas, incentivos fiscais etc.). Estes fatores influenciam algumas condições do fluxo dos materiais, alterando a forma como os produtos retornam ao mercado, como é o caso de bens como pneus e produtos agrotóxicos, já mencionados.

Como o objetivo deste estudo é focar as ações realizadas pelo canal de distribuição de produtos lácteos em relação a produtos não comercializados no canal de distribuição e que ainda estejam próprios para o consumo, apresenta-se o conceito de logística reversa, de acordo com Leite (2003), do ponto de vista do seu papel em canais reversos dos produtos aqui estudados.

A figura 4 apresenta os fluxos diretos e reversos à jusante (em direção ao consumidor final) e a montante (em direção ao fabricante), envolvendo os participantes do canal. A direção desses fluxos determina quais produtos são entregues (fluxo direto) e devolvidos (fluxo reverso) no canal e as ações desempenhadas pelos membros participantes:

Logística	
Fluxos diretos	➤ Com fornecedores (fornecimento de materiais e de componentes)
	➤ Com clientes (produtos, peças de reposição, materiais promocionais e de propaganda)
Fluxos reversos	➤ Com fornecedores (embalagem, reparo)
	➤ Com fabricantes, (eliminação, reciclagem)
	➤ Com clientes (excesso de estoque, reparos)

Fonte: Leite (2006, p. 16).

Figura 4 – Diferentes tipos de fluxos logísticos.

Ainda segundo Rogers e Tibben-Lembke (1998), a logística reversa tem sido considerada prioridade, devido à ligação entre a satisfação do cliente e a rentabilidade da empresa, por meio de um melhor atendimento ao cliente, menores custos de operação, maior

rentabilidade da empresa, elevação da marca e imagem da empresa no mercado em que opera, entre outras vantagens.

Além da oportunidade de novos mercados lucrativos, a logística reversa pode também gerar benefícios intangíveis potenciais como a melhoria da imagem corporativa. A empresa pode antecipar-se às exigências da legislação para melhorar seu relacionamento com clientes que consideram importante a questão sustentável, obtendo vantagem competitiva (GIL et al, 2007).

O quadro 1 ilustra as atividades da logística reversa:

Materiais	Atividades da Logística Reversa
Produtos	Retorno para o fornecedor Revenda Venda via ponta de estoque Recuperação Recondicionamento Renovação Remanufatura Recuperação de materiais Reciclagem Aterro sanitário
Embalagens	Reutilização Renovação Recuperação de materiais Reciclagem Recuperação

Fonte: Adaptada de Rogers e Tibben-Lembke (1998).

Quadro 1 – Atividades comuns da logística reversa

Observando-se o quadro acima, notam-se as várias atividades da logística reversa, quanto a outro destino de produtos que têm a oportunidade de serem reaproveitados de várias formas, contribuindo tanto para a economia com materiais quanto para as oportunidades de mercado ou prática de ações sociais e sustentáveis. Essas atividades percorrem o caminho contrário do fluxo normal dos produtos.

Segundo Leite (2006), o aumento do consumo e a diminuição do ciclo de vida dos produtos fazem com que cada vez mais o fluxo dos canais diretos aumente, aumentando a quantidade de lixo gerado pelas empresas. Já os canais reversos, normalmente não possuem a mesma intensidade de fluxo, havendo um desequilíbrio quanto à entrada e saída de produtos e materiais na cadeia de suprimentos, devido à valorização econômica do direto, em detrimento do reverso.

Por meio da gestão dos fluxos reversos, a logística reversa integra os canais de distribuição reversos, sendo eles o de pós-consumo, composto pelo retorno de produtos descartados após o uso, que apresentem condições para reaproveitamento; e o de pós-venda, caracterizado pelo retorno de produtos pouco ou nunca utilizados por apresentar problemas de responsabilidade do fabricante ou distribuidor e, ainda, por insatisfação do consumidor (LEITE, 2006).

Leite (2006) mostra os fluxos logísticos reversos como oportunidade de agregação de valor por meio da figura 5:

Fonte: Leite (2006, p. 207).

Figura 5 – Fluxos logísticos reversos - agregando valor.

Ainda de acordo com Leite (2006), para que um produto retorne na cadeia de suprimentos, tem que apresentar problemas como defeito, insatisfação das expectativas do consumidor, erro de pedidos, excesso de estoque, danificação ou contaminação do produto, entre outros. O retorno de embalagens é o mais freqüente, devido à fácil reutilização ou objetivos ambientais, além da devolução de produtos promocionais ou vencidos. Este último aproxima-se do foco deste estudo, diferindo-se apenas quanto aos produtos ainda estarem dentro do prazo de validade.

Além disso, as empresas buscam cada vez mais envolvimento com atividades socialmente responsáveis, impulsionando seu desempenho no mercado e agregando valor ao negócio. Devido à alta competitividade, as empresas buscam atividades que tragam vantagens sobre seus concorrentes, para se manterem no mercado. Essas atividades têm sido voltadas ao melhor relacionamento com clientes. Portanto, é preciso proporcionar vantagem competitiva sobre a concorrência por meio do uso de estratégias, que podem ser definidas como a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa (HENDERSON, 2001).

Como vantagem competitiva, as empresas podem realizar a diferenciação de produtos e serviços, que proporcionem a entrega de valor ao cliente. Como dito anteriormente, as empresas buscam hoje a criação de valor no canal de distribuição a que pertencem, garantindo vantagem não apenas ao consumidor e a si própria, mas a todos os membros que constituem o canal, o que aumenta seu poder competitivo.

Chaves et al. (2008) ressaltam a importância da logística reversa como vantagem sustentável. Essa importância deve ser dada tanto aos fluxos diretos quanto aos reversos dos produtos, já que ambos podem oferecer vantagens. Para alcançar a conquista e a fidelização de clientes, fornecedores promovem um suporte ao produto após sua venda ou consumo, investindo em serviços ágeis no retorno de produtos que não foram vendidos ou estejam defeituosos, com o objetivo de impedir a perda para seus clientes (HENDERSON, 2001).

Chaves et al (2008), também ressaltam a pós-venda de alimentos, especificamente à questão de segurança alimentar, onde frequentemente, produtos defeituosos, vencidos o prestes a ser, são trocados ou devolvidos para evitar problemas com infecções ou intoxicações. Dessa forma, a empresa garante a credibilidade de seus clientes, tanto o fornecedor, seja ele distribuidor, supermercado, e do consumidor final, garantindo sua imagem e atendendo legalmente aos direitos dos consumidores.

Frente às informações apresentadas, pode-se ressaltar a importância da gestão da logística reversa como diferencial ao consumidor final e atendimento às necessidades cada vez maiores de atacadistas e varejistas no apoio ao retorno de produtos.

Rosenbloom (2002) destaca a importância da função da logística reversa do ponto de vista do menor custo dos produtos oferecidos ao consumidor final, sendo ela, portanto, fundamental na gestão do canal. Como o sucesso de um canal, seja ele direto ou reverso, depende da interação das empresas dele participantes, os componentes básicos da logística (manejo de materiais, transporte, estoque, armazenamento, processamento de pedidos e

embalagem) devem ser conduzidos de maneira interdependentes, já que se relacionam uns com os outros.

Coughlan (2002) salienta que a eficiência e eficácia das empresas sofrem os efeitos das mudanças na logística. Além disso, as organizações estão modificando seus processos produtivos e obtendo os benefícios deles decorrentes, por meio do foco em seus canais de marketing, gerenciando-os com uma visão sistêmica, com ênfase no compartilhamento de informações.

Apresenta-se, a seguir, as principais áreas de interfaces da logística com a gestão de canais, por meio da figura 6:

Fonte: Rosenbloom (2002, p. 331).

Figura 6 – As interfaces da gestão da logística e a gestão de canal.

Dessa forma, fica evidente a crescente importância da logística no gerenciamento de canais de marketing, sendo que a logística reversa pode ser utilizada para que varejistas, atacadistas e outros componentes do canal para que possam reduzir problemas com produtos não vendidos, efetuando o retorno rápido dos mesmos. Isso se aplicaria adequadamente a supermercados, ao lidar com laticínios, já que consistem em produtos de alta perecibilidade (LEITE, 2006).

O uso estratégico da logística reversa pode evitar a troca de fornecedores, já que seu gerenciamento aumenta os custos de mudança dos mesmos. Além disso, pode fortalecer o canal, com a agregação de valor obtida por meio de vantagens competitivas, atendendo às necessidades cada vez maiores de seus participantes quanto ao apoio no retorno de produtos.

Encontram-se muitos estudos sobre a cadeia de produção e de distribuição de produtos, porém, com foco em logística e logística reversa. Tais estudos concentram-se na reutilização de peças, materiais e produtos que podem ser inseridos no processo de fabricação.

Como exemplos dos estudos mencionados, podem ser citados autores como Leite (2006), relacionado a cadeias diretas e reversas de produtos, materiais e peças que podem ser inseridos no processo de fabricação; Rogers e Tibben-Lembke (1998) e Brito (2003), que discutem sobre a importância da logística reversa; Braga Júnior (2007), no estudo da viabilidade de reaproveitamento de materiais que são utilizados para a coleta, acondicionamento ou transporte de produtos, a exemplo de papelões, plásticos e madeira utilizados por supermercados; entre outros.

Pode-se citar ainda a coleta de produtos elétricos e eletrônicos no *end-of-life* na Noruega, os quais passaram a ser regulamentados pelo governo, obrigando as empresas que os comercializam a coletar, reprocessar e dar tratamento adequado aos produtos comercializados (FLYGANSVÆR et al, 2008).

Também diferente do foco deste trabalho, foram encontrados na literatura os trabalhos de Chaves e Chicarelli (2005), voltados à importância da logística reversa de alimentos refrigerados como oportunidade estratégica, visando à diferenciação no nível de serviço oferecido pelas empresas, ao estabelecer uma estrutura reversa de recebimento de produtos que retornam no canal por apresentarem problemas.

O foco do estudo citado acima tem como objetivo a geração de vantagens competitivas por meio do gerenciamento dos fluxos reversos em um setor alimentício crítico, mas não quanto ao reaproveitamento dos produtos como alimentos (CHAVES; CHICARELLI, 2005).

Outro estudo sobre a indústria de alimentos encontrado foi de o Maravieski et al. (2008), onde o foco era a análise de fatores essenciais para implantação da logística reversa para reutilização de embalagens. O objetivo central do estudo foi verificar a possibilidade de reduções de custos e aumento da competitividade em relação aos concorrentes da empresa estudada.

Percebe-se nos estudos citados, a preocupação com questões financeiras, com foco na redução de custos por meio de reaproveitamento de materiais comercializados e o

atendimento ao cliente. No entanto, todos os produtos citados já se encontram no pós-venda ou pós-consumo, o que difere o objetivo deste trabalho dos já mencionados.

A importância da logística reversa neste trabalho refere-se à sua contribuição para a construção de um canal eficiente de retorno de produtos voltada não apenas a produtos já vendidos ou utilizados, como apresentado por Estrela (2008), mas também para produtos não comercializados pela proximidade de seu vencimento, mas que ainda estejam próprios para o consumo. A literatura é escassa em estudos voltados para este foco.

A seguir, apresenta-se o resumo dos principais artigos pesquisados para elaboração do referencial teórico deste trabalho.

Quadro 2 – Resumo do referencial estudado sobre canais reversos de marketing.

	AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	PRINCIPAIS PONTOS
2008	ESTRELA <i>et al</i>	Procedimentos Utilizados pelas Empresas de Guajará-Mirim/RO com Relação aos Canais Reversos de Bens	<ul style="list-style-type: none"> - busca conhecer os procedimentos adotados e o conhecimento nas empresas com relação a canais reversos - chama a atenção das empresas para esse novo nicho de mercado, visto as vantagens estratégicas e competitivas que pode oferecer - ressalta que uma sociedade com maior consciência e preocupação com questões ambientais preconiza as ações de empresas voltadas a canais reversos
	FLYGANSVÆR, GADDE, HAUGLAND	Coordinated action in reverse distribution systems	<ul style="list-style-type: none"> - discursa sobre as condições prévias para conseguir a ação coordenada em sistemas de distribuição reversos de produtos elétricos e eletrônicos - concebe fluxos físicos reversos envolvendo a coleta e reprocessamento de produtos - conclui que a coordenação exige dos membros a execução de mecanismos eficientes da coordenação; - a falta da coordenação através dos fluxos aumenta custos e reduz o nível de serviço, tendo como consequência um baixo nível da ação coordenada; e - características do utilizador final são forças motrizes que conduzem aos tipos diferentes de sistemas de distribuição reversos
	GOTO, SOUZA	A Contribuição da Logística Reversa na Gestão de Resíduos Sólidos: uma Análise dos Canais Reversos de Pneumáticos	<ul style="list-style-type: none"> - analisar a contribuição da logística reversa na gestão de resíduos sólidos para a adequação das empresas; - mostrou que os participantes dos canais reversos atuam de maneira diferenciada nas etapas do gerenciamento de resíduos sólidos e que os canais reversos não estão ainda estruturados para gerenciar os resíduos de pneumáticos e reduzir o impacto ambiental do setor - Com relação à logística reversa, os resultados da pesquisa mostram que os canais reversos para o destino dos pneus inservíveis estão estruturados com programas de coletas de pneus em parceria com as prefeituras, visando atender às metas estabelecidas pela legislação

	AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	PRINCIPAIS PONTOS
	MARAVIESKI et al.	Fatores essenciais para implantação da logística reversa de embalagens reutilizáveis: um estudo de caso na indústria de alimentos.	<ul style="list-style-type: none"> - realização de um estudo de caso em uma indústria de alimentos de produtos derivados de carne; - foco na análise de fatores essenciais para implantação da logística reversa para reutilização de embalagens; - objetivo central do estudo foi verificar a possibilidade de reduções de custos e aumento da competitividade em relação aos concorrentes da empresa estudada.
	NETO	Relacionamentos nos Canais: Uma Investigação Exploratória no Canal Alimentar no Brasil	<ul style="list-style-type: none"> - destaca a relevância do canal de distribuição de alimentos no Brasil, por sua importância econômica e social no país, do ponto de vista do pós-consumo e do pós-venda
2007	BRASHEAR et al	The Impact of Channel Governance Forms on the Selection of Channel Performance Measures	<ul style="list-style-type: none"> - seleção de medidas de desempenho de acordo com as características do canal e os objetivos dos membros - valor agregado ao negócio por meio do canal - escolha e uso das medidas de desempenho de acordo com os diferentes tipos de governança: mercado, hierárquico, e unilateral - busca desenvolver uma tipologia de medidas de desempenho que incluam medidas financeiras e não financeiras - esforço na tentativa de criar uma tipologia de medidas de desempenho na literatura de canais, para desenvolver critério para a seleção de medidas de desempenho do canal
	CLARO e CLARO	Trust in Channel Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance	<ul style="list-style-type: none"> - foca a confiança no relacionamento entre o fabricante e companhias de fornecimento como sendo essencial para seu sucesso de negócio - a necessidade para a confiança entre sócios foi identificada como elemento essencial de relacionamentos do comprador-fornecedor - a confiança exerce um papel chave em todo o relacionamento de organização, pois permite que os sócios controlem o risco e o oportunismo nas transações
2006	SAVASKAN, WASSENHOVE	Reverse Channel Design: The Case of Competing Retailers	<ul style="list-style-type: none"> - a importância crescente dos canais reversos de produtos - razões porque um fabricante escolhe coletar produtos usados diretamente de consumidores (modelo usado por Xerox e HP), e quando preferem alocar a responsabilidade do canal reverso para os varejistas (modelo usado por Kodak), e a administração da coleta indiretamente pelos varejistas e por que - apresenta modelos centralizados e descentralizados, diretos e indiretos de coleta, que podem ser utilizados no varejo, na tentativa de compreender o que interfere na decisão da indústria em escolher o meio de coleta dos produtos.

	AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	PRINCIPAIS PONTOS
2005	Chaves, et al.	Diagnóstico da Logística Reversa na Cadeia de Suprimentos de Alimentos Processados no Oeste Paranaense	<ul style="list-style-type: none"> - analisa a logística reversa em uma cadeia de alimentos para sistematizar e identificar suas práticas e funções estratégicas; - detectou que as empresas pesquisadas gerenciam os retornos, cuja responsabilidade por eles é do fabricante; - os principais processos reversos empregados pela indústria são a disposição e reciclagem dos retornos e pelos supermercados são a disposição e doação dos mesmos; - as responsabilidades e os papéis de cada segmento estão bem definidos no processo logístico reverso; - foi constatada uma deficiência em planejar e gerenciar a rede logística reversa e a carência de indicadores que comprovem a relação custo/benefício da atividade e que, por isso, contribui para que esta não seja considerada um elemento estratégico pelas empresas deste setor
	Chaves, Chicarelli	Logística Reversa como Atividade geradora de vantagem competitiva ao canal de distribuição de alimentos refrigerados	<ul style="list-style-type: none"> - analisa as possibilidades estratégicas de utilização da logística reversa interagindo com o marketing de relacionamento para a obtenção de vantagem competitiva; - ressalta a importância e às particularidades do setor de alimentos; - propõe a valorização de estratégias que visam alcançar vantagens competitivas sustentáveis, através de ações que provoquem melhorias no serviço oferecido.
2002	ROGERS e TIBBEN-LEMBKE	Differences between forward and reverse logistics in a retail environment	<ul style="list-style-type: none"> - reconhece que, embora seja um campo de pesquisa recente, muito trabalho já foi escrito em logística reversa, exceto com foco em logística reversa no varejo - apontam muitos estudos sobre logística reversa para o controle e programação da remanufatura - enfatiza as diferenças entre o fluxo “para frente” do fluxo reverso de produtos
	WILLIAMSON	The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract	<ul style="list-style-type: none"> - destaca três formas da governança interorganizacional: de mercado, hierárquica e bilateral - ressalta que a estrutura da governança emerge das características das transações com os pressupostos comportamentais. - afirma que a coordenação entre os componentes na busca de formas alternativas para organizar a produção constitui-se em estrutura de governança
2001	HEWETT, BEARDEN	Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations	<ul style="list-style-type: none"> - exploram como a habilidade de uma empresa multinacional de promover relacionamentos bem sucedidos entre suas subsidiárias - concluem que os comportamentos cooperativos estão associados positivamente com o desempenho de produto nos mercados das subsidiárias, sofrendo também a o efeito da confiança nos relacionamentos - resultados do estudo mostraram que questões relacionadas à confiança são mais fortes na influência do comportamento das empresa do que em relação à dependência
	HIBBARD, KUMAR, STERN	Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships	<ul style="list-style-type: none"> - como resultado, mostra que as reações dos negociantes estão influenciadas por diversos fatores antecedentes: intensidade percebida do ato destrutivo do fornecedor, as atribuições relativas ao ato, qualidade do relacionamento antes do ato, e o nível de interdependência entre o negociante e o fornecedor

	AUTOR(ES)	TÍTULO DO ARTIGO	PRINCIPAIS PONTOS
2000	GEYSKENS, STEENKAMP	Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships	<ul style="list-style-type: none"> - reconhece a presença de dois tipos diferentes de satisfação no canal: a satisfação econômica, que consiste na avaliação de membro do canal dos resultados econômicos que fluem do relacionamento com seu sócio; e da satisfação social, que consiste na avaliação de membro do canal dos contatos pessoais e as interações na troca com seu parceiro - o uso do poder coercitivo deve ser evitado dentro do canal - quando a satisfação econômica for baixa, a satisfação social torna-se cada vez mais importante para a sobrevivência dos relacionamentos do canal, evitando a saída e negligência dos membros

2.2 O Varejo de Alimentos

2.2.1 Conceito de Varejo

De acordo com Parente (2008), o varejo é composto por empresas que, interligadas, são especializadas na venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e também na prestação de serviços voltados a essa venda. Na definição de Rosenbloom (2002), essas empresas são participantes dos sistemas de distribuição, prestando serviços aos fabricantes e aos distribuidores, ao venderem seus produtos aos consumidores finais, constituindo assim, o intermediário entre o produtor ou atacadista e o consumidor final.

O varejo tem ganhado relevância, já que desempenha o papel de identificador das necessidades dos clientes e, por consequência, influencia na definição da produção de bens.

A atividade de varejo pode ser exercida por qualquer organização que utiliza a forma de venda direta ao consumidor final, podendo ser um fabricante, atacadista ou varejista, por meio de lojas convencionais ou outras formas, como correio, internet, telefone, máquinas de venda, na rua ou na própria residência de seus consumidores. No entanto, são considerados varejistas somente as empresas que têm como principal fonte de receita a venda direta aos consumidores finais. Portanto, mesmo que atacadistas e fabricantes vendam diretamente a consumidores finais, eles não podem ser considerados varejistas, já que suas principais fontes de receita provêm da venda de produtos e serviços para outras instituições que podem ou não vender diretamente a clientes finais (PARENTE, 2008).

Os varejistas gerenciam fortemente seus recursos centrando em estoques e giro das mercadorias, onde concentram seu capital. A necessidade de giro rápido de capital tende a acarretar uma visão de curto prazo no varejo (PARENTE, 2008).

Em 2006, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o comércio varejista era composto por 1,4 milhão de empresas, representando 83,6% do total das empresas comerciais no Brasil, apontando uma perspectiva favorável ao varejo, pois entre os anos 2005 e 2007 houve um crescimento de 12% no tamanho da classe C, passando de 34% para 46% do total da população brasileira. A Classe A se manteve representando 15%. A previsão era que até 2010 o número de consumidores no país aumentasse pelo menos cerca de 7,5 milhões (STEFANO; SANTANA; ONAGA, 2008).

Em maio de 2010, houve um aumento de 10,2% no volume de vendas no varejo, em relação ao ano anterior, destacando-se em 8,2% o segmento hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, entre as demais atividades do varejo pesquisadas, sendo responsável pelo maior impacto na formação da taxa do varejo (38%). Esse aumento foi devido ao aumento do poder de compra da população (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2010).

De acordo com Cavalcante (2004), ao observar a história recente dos mercados, nota-se uma significativa mudança na relação de força e poder entre fabricantes e varejistas, a qual foi marcada por conflitos. O aumento no volume de empresas fabricantes de produtos e a percepção da importância de estar em contato direto com o consumidor fizeram com que o varejista ganhasse força com a distribuição, consolidando-se como um parceiro fundamental para o fabricante, porém, com maior poder e capacidade de exigências.

Alvarez (1999) afirma que o poder de negociação, antes existente nas mãos dos atacadistas e dos fabricantes, agora passa cada vez mais aos varejistas, que começam a fortalecer seu posicionamento de marketing, buscando criar uma identidade que se sobreponha à própria imagem do produto na cabeça do consumidor.

Parente (2008) acrescenta que a concentração do poder nas mãos dos varejistas decorre da grande dependência de alguns fabricantes a poucos varejistas, além da pressão que as marcas próprias exercem sobre as marcas de fabricantes. Devido a esta concentração do varejo, este fato já vem sendo observado há alguns anos, deixando claro o poder que o varejo possui no mundo contemporâneo.

Os conflitos entre varejo e indústria logicamente derivam de negociação de preço, já que a indústria objetiva vender seus produtos ao maior nível de preços possível e do outro lado o varejo almeja comprá-los ao menor valor (KUMAR, 1997).

Como se observa, o varejo tem evoluído em várias situações, como a relação de poder com o fabricante, novas formas de vendas além da loja tradicional, o oferecimento de serviços e sistemas de pagamento, o uso da tecnologia, o desenvolvimento e gestão de produto próprio.

2.2.2 Os Formatos de Lojas do Varejo de Alimentos

O varejo de loja pode ser classificado das seguintes formas: bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.

Segundo Parente (2000), os formatos existentes apresentam as seguintes características:

a) Bares: conhecidos também como botequins, botecos, lanchonetes, bares e cafés, normalmente são locais onde se servem lanches e bebidas alcoólicas ou não, para o consumo no local.

b) Mercearias: recebem outras denominações como armazéns ou empórios. Geralmente são pequenas, possuindo de 20 a 50 m² de área destinada à venda e oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Localizadas geralmente onde o potencial de mercado é relativamente baixo.

c) Padarias: fabricam e vendem pães, bolos, entre outros, além de comercializar produtos alimentares de outros fabricantes. Localizadas em áreas bastante povoadas, procurando atender a necessidades básicas da população. Prezam pela modernização contínua.

d) Minimercados: localizados nas periferias das cidades, sendo normalmente forte nos bairros de classe baixa (C, D, e E). Constituem um tipo expressivo de varejo. Possuem a linha de produtos de uma mercearia, porém adotam o sistema de auto-serviço, com apenas um *check-out*.

e) Lojas de Conveniência: oferecem produtos voltados à conveniência, trabalhando com baixa profundidade e baixa amplitude, tais como: bebidas alcoólicas e não alcoólicas, lanches, salgadinhos etc. Normalmente são conjugadas a postos de combustíveis e diferenciam nos horários de funcionamento que, muitas vezes, é de 24 horas. Tem como principais concorrentes as padarias, os supermercados e os hipermercados.

f) Supermercados Compactos: sua linha de produtos alimentícios é completa e possuem de dois a seis *check-outs*. Representam a maioria das unidades de auto-serviços do Brasil, pertencendo, geralmente, a proprietários independentes.

g) Supermercados Convencionais: são supermercados de porte médio, sendo que a grande maioria de produtos é alimentícia. A maioria das redes de supermercados no Brasil trabalha com este formato de loja.

h) Superloja: constituem grandes supermercados que apresentam uma linha completa de produtos. Medem cerca de 4000 m² e possuem 30 *check-outs*. Apresentam também produtos não alimentares, tais como bazar, eletrônicos e têxteis.

i) Hipermercados: trazidos ao Brasil pela rede Carrefour. Constituem grandes lojas de auto-serviço, com cerca de 10 mil m², oferecendo grande variedade e amplitude de produtos alimentícios e não-alimentícios. Atualmente, várias redes atuam no Brasil, como o Carrefour, o Wal-Mart, o Pão de Açúcar.

j) Clubes Atacadistas: é um varejista de mercadorias em geral, que oferece um sortimento de mercadorias e serviço limitado, vendendo a preços baixos para consumidores finais e pequenos negócios. Como exemplos, o autor cita o Makro e o Sam's Club como clubes atacadistas.

Ainda de acordo com Parente (2000), o varejo alimentício brasileiro tem acompanhado as tendências mundiais, com muitos modelos e formatos de lojas voltadas aos mais variados tipos de atendimento. O autor afirma que os brasileiros têm consumido mais produtos alimentícios do que não alimentícios nos últimos tempos, segundo dados de pesquisas ACNielsen e Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

O quadro 3 mostra os formatos de lojas, segundo o autor:

Formato de loja	Área de venda/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não alimento	Nº de check-outs	Seções
Bares	20-50	300	1	*	Mercearias, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padarias	50-100	1000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercados	50-100	1000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50-250	1000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300-700	4000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2500	9000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar
Superloja	3000-5000	14000	12	25-36	Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercado	7000-16000	45000	30	55-90	Mercearia, padaria, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Clube atacadista	5000-12000	5000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Parente (2000, p. 30).

Quadro 3 – Varejo alimentício – formatos de lojas.

Este estudo trata de empresas do setor alimentício, sendo estudados aspectos referentes à existência e funcionamento do canal reverso de distribuição de produtos lácteos do varejo (supermercados) até o fabricante (laticínio), devido à importância e crescimento do setor. Portanto, faz-se necessário o aprofundamento do referencial teórico sobre o mercado supermercadista, conforme segue.

2.2.2.1 O varejo supermercadista no Brasil

O primeiro supermercado no mundo, o King Kullen, surgiu em 1930, em Nova Iorque, após um período de aproximadamente 15 anos, como resultado da evolução do sistema do auto-serviço. No Brasil, o primeiro supermercado surgiu em São José dos Campos, Estado de São Paulo, em 1953, sendo inauguradas outras lojas na cidade de São Paulo nesse mesmo ano, destinadas ao atendimento de um público com maior poder aquisitivo (ASCAR, 2009; BADIN, 1997).

Nos anos 90, devido à abertura da economia, vários grupos varejistas internacionais passaram a fazer parte do mercado brasileiro, como Wal-Mart e Jerônimo Martins, ocorrendo também diversas fusões e aquisições no segmento. Para demonstrar tamanho crescimento, ressalta-se que em 1995 os maiores varejistas do Brasil eram responsáveis por 28% das vendas anuais, passando para 39% em 2001 (CAVALCANTE, 2004).

Segundo uma pesquisa realizada em 2000, pela Associação Brasileira de Supermercados – Abras (2004 apud COSTA; MERLO; BRAGA, 2006), os supermercados foram responsáveis por 87% da distribuição de alimentos no Brasil, seguindo uma trajetória de desenvolvimento, acompanhando as tendências mundiais do varejo.

Já em 2005, o setor teve um crescimento abaixo do previsto (ABRAS, 2006). Dessa forma, torna-se viável a constante busca por ações que proporcionem ganhos para a sustentação das organizações, especialmente em se tratando de produtos altamente perecíveis, como os lácteos.

Em 2009, o setor supermercadista era formado por 78.311 lojas (aumento de 3,4% em relação a 2008), 899.754 funcionários (aumento de 2,6% em relação a 2008) e área de vendas de 19,2 milhões de m² (2,2% a mais que em 2008) e um faturamento de R\$ 177 bilhões de reais.

Com panoramas ultimamente positivos, o setor vem ganhando força a cada ano, batendo o maior recorde de um lucro líquido de 2,23% sobre seu faturamento, desde 1999. Como perdas do segmento, a pesquisa cita 3,4 bilhões de reais, destinados para a construção, reforma e ampliação de lojas (70%), automação e prevenção de perdas (9%), compra de equipamentos refrigerados e de climatização (3%) e equipamentos secos (1%) (ABRAS, 2010). O setor não computa perdas com alimentos a vencer ou serem descartados.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados – Abras (2010), o setor supermercadista teve um crescimento de 3,82% desde maio de 2009. As causas do aumento de consumo seriam o maior poder aquisitivo das classes C, D e E e a baixa de preço em algumas categorias, como arroz, feijão, produtos de limpeza, açúcar e leite longa vida, que vem sendo registrada desde 2009, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE).

De acordo com o Jornal O Estado de São Paulo (2010), houve uma grande participação da classe C no mercado de consumo, devido ao aumento de emprego e renda no país. Também por este mesmo motivo, as classes D e E foram responsáveis pelo aumento das compras de alimentos em 2010.

A tabela 1 apresenta os vinte maiores supermercadistas de 2009.

Tabela 1 – As vinte maiores redes supermercadistas em 2009.

Classificação em 2009	Classificação em 2008	Empresa	Sede	Faturamento em 2009 (R\$)
1	2	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	26.223.022.075
2	1	CARREFOUR COM. IND. LTDA.	SP	25.622.503.320
3	3	WALMART BRASIL LTDA.	SP	19.725.992.335
4	4	GBARBOSA COMERCIAL LTDA.	SE	2.491.178.311
5	6	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.110.000.000
TOTAL 5 MAIORES				76.172.696.041
6	7	PREZUNIC COMERCIAL LTDA.	RJ	2.101.916.003
7	5	IRMÃOS BRETAS, FILHOS E CIA. LTDA.	MG	2.100.467.155
8	8	DMA DISTRIBUIDORA S.A.	MG	1.796.403.840
9	9	IRMÃOS MUFFATO & CIA. LTDA.	PR	1.712.323.000
10	10	A. ANGELONI CIA. LTDA.	SC	1.519.731.805
TOTAL 10 MAIORES				85.403.537.844
11	12	CONDOR SUPERCENTER LTDA.	PR	1.438.185.923
12	11	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	1.361.591.890
13	15	SONDA SUPERMERCADOS EXP. E IMP. LTDA.	SP	1.319.472.250
14	13	Y.YAMADA S/A - COMÉRCIO E INDÚSTRIA	PA	1.280.531.306
15	16	GUGA COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA.	MG	1.172.664.707
16	14	LÍDER SUPERMERCADOS E MAGAZINE LTDA.	PA	1.171.428.114
17	18	CARVALHO E FERNANDES LTDA.	PI	912.970.662
18	19	SAVEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA.	SP	886.892.040
19	17	SUPERMERCADO ZONA SUL S.A.	RJ	853.551.341
20	20	SUPERMERCADO BAHAMAS LTDA.	MG	695.100.000
TOTAL 20 MAIORES				96.495.926.077

Fonte: Abras (2010).

Conforme apresentado, em 2009, o Pão de Açúcar liderou o segmento, cuja disputa é acirrada. Só em 2010, o setor pretende investir R\$ 2.071 milhões.

2.2.2.2 O mercado de produtos lácteos no varejo supermercadista

Desde a década de 90 o sistema agroindustrial do leite tem sofrido mudanças. O novo cenário competitivo, a abertura ao mercado exterior, a diferenciação da matéria-prima (o leite), a disputa acirrada de ofertas entre os supermercados, a entrada de produtos importados no setor, o crescente poder concentrado nos laticínios e no varejo (supermercados), o número reduzido de fornecedores de leite no mundo, entre outros, trouxeram profundas alterações para as empresas do mercado agroindustrial (JANK e GALAN, 2008).

O setor, porém, veio se desenvolvendo de maneira acelerada desde então. Após a crise econômica de 2008/2009, vem se recuperando rapidamente. No Brasil, foram 12 bilhões de litros de lácteos líquidos consumidos em 2009, com uma estimativa de 13 bilhões para 2010 (ABRAS, 2010).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), as organizações industriais do setor adquiriram 4,954 bilhões de litros de leite no primeiro trimestre de 2009, industrializando 4,929 bilhões de litros nesse mesmo período. O principal estado fornecedor de leite no Brasil é Minas Gerais, sendo responsável por 26,8% do total.

O quadro 4 abaixo apresenta a produção nacional até 2007, segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), e a estimativa para 2008, segundo a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa (2008).

Ano	Produção total de leite	Produção recebida sob inspeção
	(milhões litros)	(milhões litros)
2000	19.767	12.108
2001	20.510	13.213
2002	21.643	13.221
2003	22.254	13.627
2004	23.475	14.495
2005	24.621	16.284
2006	25.398	16.670
2007	26.134	17.889
2008*	27.083	19.095

* Estimativa Embrapa Gado de Leite

Quadro 4 - Produção total de leite, sob inspeção 2000 - 2008*.

Os 17,8 bilhões de litros de leite, adquiridos em 2007, representaram um aumento de 7,0% em relação a 2006. O leite industrializado também teve um aumento de 6,9% em relação a 2006, totalizando 17,7 bilhões de litros (IBGE, 2009).

Apesar de constituir uma das principais fontes de proteína na alimentação humana, o brasileiro consome 40% menos leite do que deveria. O consumo médio no país gira em torno de 120 litros por habitante/ano, contra a quantidade ideal de consumo, que seriam 200 litros por ano, seja na forma fluida ou na de produtos lácteos, segundo o Ministério da Saúde (EMBRAPA, 2009).

O quadro 5 a seguir mostra as quantidades de leite recomendadas ao consumo humano:

Faixas de idade	Recomendação litros/ano	População 2007	Demanda (milhões litros/ano)
Crianças (até 10 anos)	146	32.324.081	4.719
Adolescentes (10 a 19 anos)	256	36.318.893	9.298
Adultos (20 a 69 anos)	219	107.267.323	23.492
Idosos (maiores de 70 anos)	219	8.076.994	1.769
TOTAL		183.987.291	39.277

Fonte: Embrapa (2009).

Quadro 5 – Quantidades de leite recomendadas ao consumo humano.

O Brasil produziu 21 bilhões de litros de leite em 2001, ficando em sexto lugar no ranking dos maiores produtores de leite do mundo. Apesar das quedas de produção durante a entressafra, os produtores brasileiros revelaram grande capacidade para aumentar a produção e investir no negócio. Dada a potencialidade da pecuária leiteira no Brasil, o leite – produto tão importante para a saúde humana, pode tornar-se acessível à totalidade da população (EMBRAPA, 2009).

O setor brasileiro de produção de leite, que em 2009 produziu o leite mais barato do mundo (em torno de 10 centavos de dólar o litro), desde então conta com melhorias no aumento da produção com qualidade e na exportação do produto, no anseio de tornar o leite brasileiro um dos mais competitivos no mercado internacional (EMBRAPA, 2009).

De acordo com a Embrapa (2009), o Brasil possuía, em 2009, um mercado potencial de 175 milhões de consumidores, cujo consumo per capita era de 600 ml/dia, o que exigiria uma produção de 38,3 milhões de litros de leite por ano, correspondendo a dois terços da capacidade produtiva do país.

Apesar da alta produção e dos esforços do setor, os produtos lácteos brasileiros sofreram uma queda de US\$ 7,82 milhões na balança comercial, em relação ao mesmo período de 2009. A redução nas exportações foi de 33,5% e de 24,7% nas importações, como demonstrado pela tabela 2 abaixo:

Tabela 2 - Balança comercial de lácteos em janeiro de 2010.

	Valores (US\$ milhões)			Quantidade (mil ton.)		
	jan/10	jan/09	Var.(%)	jan/10	jan/09	Var.(%)
Exportações	13,78	20,72	-33,5	4,64	7,66	-39,4
Importações	21,86	29,04	-24,7	8,17	14,03	-41,7
Saldo	-7,82	-8,32		-3,52	-6,38	

Fonte: Sistema Alice/SECEX/MDIC

Fonte: Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (2010).

Apesar do sucesso do segmento, diversos desafios são enfrentados por todos participantes do canal de distribuição de produtos lácteos, devido às suas peculiaridades, como a alta perecibilidade dos produtos, tendo por consequência perdas dos mesmos. Daí a necessidade de buscar entender melhor como se dá o funcionamento do canal reverso nesse segmento.

Os produtos lácteos selecionados neste estudo são classificados no capítulo 4 do Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadoria (leite e laticínios; ovos de aves; mel natural; produtos comestíveis de origem animal).

Essa nomenclatura consiste em um sistema internacional padronizado para codificar e classificar produtos importados e exportados, desenvolvido e mantido pela Organização Mundial das Alfândegas e é garantida pelo Decreto nº 97.409, de 23 de dezembro de 1988, que promulgou a Convenção Internacional sobre o Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias, celebrado em Bruxelas, em 14 de junho de 1983 (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2010).

3 METODOLOGIA

Para desenvolver este estudo, os procedimentos metodológicos escolhidos foram divididos em três fases que buscam responder às questões definidas nos objetivos propostos por este trabalho:

1) Revisão da literatura de varejo e canais de distribuição diretos e reversos, onde se buscou encontrar materiais disponíveis em publicações, teses, dissertações, *websites*, reportagens, periódicos especializados, como *Jornal of Marketing*, *Jornal of Retailing*, *Jornal of Marketing Research*, *Market Management*, além de pesquisas anteriores realizadas no meio acadêmico e profissional referentes ao tema;

2) Estudo empírico, utilizando como método o estudo de caso, baseado em entrevistas, já que trata-se de uma pesquisa predominantemente exploratória. As entrevistas em profundidade foram realizadas com representantes de empresas participantes de um canal de distribuição de produtos lácteos, para buscar conhecer a realidade do gerenciamento do mesmo.

Além disso, foram realizadas observações em estabelecimentos atacadistas e varejistas, além do contato estabelecido com o Banco de Alimentos e a Vigilância Sanitária da cidade de Ribeirão Preto-SP, na busca do melhor entendimento das relações dessas instituições com o canal reverso dos produtos estudados; e

3) Comparação com a literatura encontrada no assunto.

3.1 Tipo de Pesquisa

3.1.1 Pesquisa Exploratória

Segundo Malhotra (2006, p.100), a pesquisa exploratória tem como objetivo “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão”.

Esta pesquisa tem natureza exploratória, pois é reduzido o conhecimento sobre o fenômeno, dada a dificuldade em encontrar na literatura estudos relacionados especificamente

com o tema. O tipo de pesquisa justifica-se por não terem sido encontrados estudos que abordem gerenciamento de canais reversos para o segmento de produtos lácteos, com utilização dos mesmos para o seu propósito inicial, ou seja, alimentar. O que se observa é que os estudos de canais reversos remetem à logística reversa.

3.1.2 Pesquisa Qualitativa

Richardson (1999) afirma que a abordagem qualitativa é uma forma adequada à compreensão da natureza de um fenômeno social e possui como objeto situações complexas e particulares, dificilmente explicadas de forma quantitativa. O método qualitativo pode ser empregado em pesquisas cujos objetivos sejam descrever a complexidade de um fenômeno, analisar sua interação entre variáveis, compreender processos dinâmicos em grupos sociais, contribuir no processo de mudança de um grupo e proporcionar compreensão aprofundada sobre o comportamento de indivíduos.

Conforme Malhotra (2006, p.154), “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”. Ainda segundo esse autor, ambas as pesquisas se complementam, sendo o ideal aplicar uma pesquisa qualitativa antes da quantitativa, em se tratando de pesquisa mercadológica, a fim de explicar os resultados da pesquisa quantitativa.

Este estudo terá por base a pesquisa qualitativa, buscando verificar, junto aos dirigentes das empresas, informações sobre os canais reversos de produtos lácteos. Especificamente, pretende-se conhecer qual é a extensão do canal e sua intensidade de distribuição, bem como os papéis desempenhados pelos membros participantes.

3.2 Método de Pesquisa: Estudo de Caso

De acordo com Yin (2001, p. 32), o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente

quando os limites entre fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, podendo haver mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

O estudo de caso consiste ainda no estudo aprofundado e exaustivo de poucos objetos, de modo que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Tal método dispõe de várias técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, porém, dispõe também de outras duas fontes de evidências: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas (YIN, 2005).

Nesta pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, em busca das informações pertinentes ao canal reverso de distribuição de produtos lácteos, realizando-se contatos com seus para obtenção de informações a respeito do assunto aqui tratado.

O estudo de caso busca esclarecer uma decisão. No contexto desta pesquisa, são tratadas as decisões tomadas sobre a coordenação de canais reversos de produtos lácteos, implicando a escolha de estrutura e papéis de cada membro participante do canal analisado.

3.3 Protocolo de Pesquisa

O presente trabalho utilizou o Protocolo Estudo Caso, que, segundo Yin (2001), constitui-se um dos principais fatores para proporcionar maior confiabilidade à pesquisa e orientar o pesquisador. Entende-se por protocolo o conjunto de procedimentos e regras a serem seguidas pelo pesquisador.

Seguindo a sugestão de Yin (2001), esta pesquisa foi estruturada de acordo com o plano formal previamente elaborado, do qual são citadas resumidamente suas fases:

I) Visão geral do projeto: incluem informações prévias do projeto, objetivos, questões substanciais e literatura correspondente;

II) Procedimento de campo: consiste na orientação do protocolo para a realização da coleta de dados, onde deve-se observar principalmente o acesso às organizações, recursos básicos para o trabalho, agendamento e preparo de entrevistas, fontes de informação e outras particularidades operacionais;

III) Questões do estudo de caso: onde devem ser apresentadas as questões que deverão conduzir a pesquisa, sendo seguidas de evidências;

IV) Avaliação – análise de dados e relatório final.

3.3.1 Critério para Seleção dos Casos

Na utilização do método do Estudo de Caso, não se aplicam conceitos de amostragem probabilística. Dessa forma, o julgamento e a conveniência constituem os fatores-chave para escolha do perfil dos entrevistados. O critério de escolha da amostra é então determinado pelo julgamento feito pelo entrevistador (SAMARA, BARROS, 2002; MATTAR, 2005). Portanto, a escolha das organizações para realização deste estudo foi feita por conveniência.

Para dar início à escolha das empresas dos diferentes níveis do canal de distribuição foram contatos seis laticínios localizados próximos ao município de Ribeirão Preto-SP, por meio de telefone. Apenas dois dos fabricantes contatados manifestaram interesse em participar da pesquisa, sendo que somente por meio de um deles é que foi possível estabelecer contato também com os distribuidores dos produtos lácteos fabricados, possibilitando o estudo do canal de distribuição dos produtos em questão.

Vale ressaltar que o fabricante solicitou aos três distribuidores que, dentro das possibilidades de cada um, fossem fornecidas as informações necessárias para este estudo. Foram contatados então os três distribuidores, sendo levantados os principais atacadistas e varejistas por eles atendidos, bem como os outros tipos de membros do canal de distribuição de produtos lácteos. Estes últimos não fazem parte desta pesquisa.

Dentre as empresas atendidas, foram contatados dois atacados e seis supermercados com compram produtos do fabricante estudado. Salienta-se, porém, que nenhum dos atacados e supermercados contatados aceitou a realização de entrevistas. Dessa forma, escolheu-se também por conveniência uma rede de hipermercados compradora dos produtos do fabricante estudado, para que fossem coletados dados necessários para este trabalho.

3.3.2 Coleta de Dados

Quanto à descrição do método de coleta de dados, buscou-se seguir os princípios propostos por Yin (2001), sendo adotadas diversas fontes de evidência, criação de um banco de dados do estudo, e a manutenção do encadeamento das evidências, já que oferecem conclusões mais sólidas em relação ao estudado.

Yin (2001) ressalta a importância da triangulação dos métodos de obtenção de dados e utilização de diversas fontes, devendo ser utilizados os seguintes meios de coleta: investigação documental, entrevistas e observações.

3.3.2.1 Da investigação documental

A investigação documental consiste na análise de documentos para “corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2001, p. 109). A pesquisa documental deste estudo deu-se por meio de artigos, periódicos, web sites, revistas e jornais especializados no setor etc. Além disso, as empresas estudadas disponibilizaram documentos, como contratos, notas fiscais, pedidos de produtos, folders de apresentação de portfólio, dos quais esta pesquisadora teve o cuidado de não divulgar nenhum dado confidencial não autorizado.

3.3.2.2 Da observação

Foi realizada a observação direta para coleta de informações inerentes ao canal de distribuição de produtos lácteos. Desde o mês de julho de 2008 foram iniciadas as visitas a dois atacadistas e seis supermercados da cidade de Ribeirão Preto, feitas pela pesquisadora, para realização de observações iniciais e coleta de depoimentos informais de funcionários responsáveis pela reposição de produtos lácteos nas gôndolas. As visitas cessaram apenas no mês de julho de 2010, quando da conclusão deste estudo.

É importante ressaltar a dificuldade de obter informações de funcionários dos estabelecimentos visitados, além da impossibilidade de acessar locais destinados à estocagem e descarte de produtos lácteos. Nenhum dos supermercados forneceu dados precisos de lácteos, nem permitiu o acesso a dados secundários da comercialização dos mesmos.

Além disso, foi também percebido o receio por parte dos funcionários e dirigentes em relação à posição de pesquisadora da autora, que, mesmo informando os objetivos da pesquisa, não foi atendida quanto às suas solicitações. Dada a dificuldade, foram feitas

diversas coletas de informações por meio de conversas informais com funcionários das empresas visitadas, passando a pesquisadora como mera consumidora.

A pesquisadora visitou também a indústria de lácteos e os três distribuidores, que compõem os casos aqui estudados, para possibilitar o tratamento posterior das informações nas entrevistas em profundidade também realizadas.

3.3.2.3 Das entrevistas: em profundidade

Yin (2001, p. 112) ressalta que as entrevistas possibilitam captar informações diretas nas fontes, para melhor compreensão da realidade e constituem “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”.

Malhotra (2006) e Aaker, Kumar e Day (2001), salientam que a entrevista em profundidade consiste em uma técnica não estruturada e direta de obtenção de informações, que permite a exploração detalhada do tema pesquisado.

Foi elaborado um roteiro de entrevista baseado no referencial teórico estudado. As questões formuladas foram todas de natureza aberta, para permitir ao entrevistador perguntar aos entrevistados sobre fatos principais do problema tratado, bem como sobre suas opiniões a cerca dos fatos (YIN, 2001). Porém, durante as entrevistas, ocorreram questões espontâneas, conforme iam sendo relatadas as informações pelos entrevistados. Dessa forma, a partir do roteiro de entrevista e das questões auto-geradas durante as entrevistas, foi possível a identificação das principais variáveis estudadas na literatura de canais reversos.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com gestores responsáveis pelos canais de distribuição das empresas selecionadas, para explorar as características e práticas adotadas na gestão de canais reversos desses produtos.

As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas pessoalmente pela pesquisadora, com um entrevistado de cada vez, sendo elas do mesmo nível hierárquico e função em empresas do mesmo nível do canal de distribuição, na tentativa de uniformizar as informações de cada caso, conforme relatado na sequência.

Com o consentimento dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e transcritas, para proporcionar maior confiabilidade à pesquisa e facilitar a aplicação da análise.

Em atendimento à solicitação dos entrevistados, foram mantidos em anonimato das empresas participantes deste estudo. Para identificação das mesmas no trabalho, foram aqui

denominadas “Indústria X” o laticínio; “Distribuidor A” a empresa distribuidora localizada em Ribeirão Preto-SP; “Distribuidor B” a empresa distribuidora localizada em Campinas-SP e “Distribuidor C” a empresa distribuidora situada em Bauru-SP.

O contato com essa indústria X começou no dia 09 de maio de 2009, sendo agendada e realizada uma visita ao laticínio, situado em uma cidade próxima a Ribeirão Preto-SP. Nessa visita, foi realizada a entrevista em profundidade, onde o próprio proprietário da empresa forneceu informações relevantes sobre a fabricação, comercialização e distribuição dos produtos lácteos.

O proprietário do laticínio permitiu à pesquisadora conhecer as instalações da indústria, bem como captar imagens da mesma, demonstradas neste estudo. A entrevista teve duração de uma hora e meia, aproximadamente. Após a visita, foi mantido contato direto com o proprietário e funcionários da Indústria X mediante e-mails e telefonemas.

O contato com o gestor do Distribuidor A iniciou em janeiro de 2010, sendo mantido contato por telefone e e-mails durante toda a realização da pesquisa de campo. A entrevista com o gestor foi realizada na própria empresa. A entrevista teve a duração de uma hora, aproximadamente, onde foram coletados dados relevantes a este trabalho. Durante a visita, o gestor do Distribuidor A permitiu a captação de imagens de partes da empresa pela pesquisadora, apresentadas na seção no capítulo 5.

Em abril de 2010, foi realizado o primeiro contato com o gestor do Distribuidor B, quando o gestor pôde atender a pesquisadora. Foi realizada uma entrevista cuja duração foi em torno de uma hora e meia, sendo coletados dados referentes aos produtos comercializados e as transações tanto com o fabricante, quanto com as empresas para as quais o Distribuidor B vende e distribui os produtos fabricados pela Indústria X.

Também em meados de abril de 2010, foram feitas as primeiras tentativas de contato com o gerente do Distribuidor C, porém, sem sucesso. O gerente só aceitou agendar e realizar a entrevista após longa insistência da pesquisadora, em meados de julho de 2010. O gestor justificou o atraso em atender a autora devido à falta de tempo decorrente da intensidade das operações por ele desempenhadas na empresa.

A entrevista com o gerente do Distribuidor C durou cerca de uma hora e quarenta minutos, sendo também gravada e transcrita. Após a entrevista, foram feitos vários outros contatos por telefone e e-mails, nos quais houve muita dificuldade em obter o retorno. O gestor desta empresa não permitiu a captação de imagens, devido ao local improvisado e temporário de funcionamento da empresa.

3.3.3 As questões do estudo de caso

Os assuntos tratados no referencial teórico estabeleceram a razão e direção deste trabalho. Dessa forma, as questões tratadas nesta pesquisa foram inicialmente definidas a partir do estudo do referencial teórico e alinhadas com a proposta deste trabalho de identificar o portfólio de produtos não comercializados e ainda em condições de consumo e o design e gerenciamento do canal reverso desses produtos lácteos.

Mediante o referencial teórico apresentado e as entrevistas em profundidade realizadas com os dirigentes das empresas estudadas, foi possível determinar as variáveis-chaves para análise dos canais reversos de produtos lácteos. A relação entre as variáveis, a literatura e a pesquisa de campo é demonstrada no quadro 6, onde são apresentadas as questões do roteiro de entrevista em profundidade, incluindo as questões auto-geradas nas entrevistas.

Quadro 6 – Apresentação da relação das variáveis-chaves com a literatura e o roteiro de entrevista.

Objetivos Específicos	Autores	Variáveis	Indicadores	Questões da entrevista
Portfólio	1998 - Jank, M.; Galan, V.	Produtos lácteos comercializados	Variedade de produtos lácteos	01 - Quais são as categorias de produtos lácteos comercializados?
				02 - Qual a quantidade de produtos lácteos comercializados?
	Não foram encontrados estudos voltados à identificação do portfólio de produtos lácteos não comercializados e ainda próprios para consumo.	Produtos lácteos não comercializados (descarte, “quebra”, doações, reinserção no ciclo produtivo)	Produtos que retornam no canal	03 - Há retorno de produtos lácteos no canal de distribuição? 04 - Quais são os produtos lácteos que retornam no canal de distribuição? 05 - Por que esses produtos retornam no canal?
			Quantidade	06 - Havendo retorno dos produtos lácteos no canal de distribuição, quais as quantidades desses produtos? 07 - Existe troca de produtos lácteos próximos do vencimento? 08 - Se houver troca desses produtos, quais as quantidades ou percentuais de troca? 09 - Na possibilidade de reaproveitamento de produtos lácteos próximos do vencimento, quais as quantidades ou percentuais de produtos reaproveitados? 10 - Na possibilidade de descarte/perda de produtos lácteos próximos do vencimento, quais as quantidades ou percentuais de produtos descartados?
Design do canal direto/reverso	2009 – Ganesan et al. 2008 - Estrela et al.; Rosenbloom; Leite; Brashear et al. 2006 – Leite 2003 – Churchill, Peter 2002 - Coughlan et al. 1997 - Pelton et al.	Membros	Componentes do canal	11 - Quais são as empresas que fazem parte do canal de distribuição de produtos lácteos? 12 - Na possibilidade de retorno de produtos lácteos no canal de distribuição, quais as empresas que participam do processo?
		Níveis	Número de níveis	
		Intensidade	Número de intermediários em cada nível	13 - O que é feito com os produtos lácteos não comercializados nos pontos de venda? 14 - Em caso de reaproveitamento, quem é responsável de fazer o retorno dos produtos não comercializados nos pontos de vendas atendidos? 15 - Existem doações dos produtos que não foram comercializados e ainda estão próprios para consumo? 16 - Caso sejam feitas doações, como são feitas? 17 - Ainda na possibilidade de ocorrerem doações, qual a responsabilidade de cada membro do canal?
		Papéis dos membros	Responsabilidade dos membros do canal no processo de descarte dos produtos lácteos	

Objetivos Específicos	Autores	Variáveis	Indicadores	Questões da entrevista
Gerenciamento do canal reverso	2008 - Flygansvær, B.M.; Gadde, L.E.; Haugland, S.A.; Estrela et al.; Goto, A. K.; Souza, M. T. S.; Neto 2007 - Claro e Claro 2006 - Savaskan, R. C.; Wassenhove, L.N. V. 2004 - Bueno 2003 - Brito et al. 2002 - Coughlan et al.; Souza 2001 - Hibbard, Kumar e Ster; Hewett e Bearden 2000 - Geyskens e Steenkamp 1998 - Jank, M.; Galan, V. 1997 - PELTON et al. 1985 - Williamson	Coordenação	Cooperação	18 - Há negociação sobre canal reverso de lácteos entre vocês? 19 - Caso haja, quais são as questões tratadas?
			Conflito	20 - Na atribuição de papéis dos membros em relação aos produtos a serem descartados, quais são os principais focos de conflitos?
			Interesse	21 - Se houver possibilidade, você faria/faz o reaproveitamento de produtos que não foram comercializados nos pontos de venda e que ainda estejam próprios para consumo por quais motivos? a) Retorno financeiro? b) Responsabilidade social ou sustentável? c) Outros? 22 - Quais seriam os principais entraves que desfavoreceriam ou impediriam todos os membros do canal a participarem do reaproveitamento dos produtos? a) Atuação da Vigilância Sanitária? b) Questões de segurança alimentar? c) Logística interna do varejo? d) Questões relacionadas à imagem corporativa? e) Custos? f) Outros? 23 - Para possibilitar/favorecer o reaproveitamento de produtos lácteos no canal, o que deveria mudar na situação atual?
		Operações comerciais	Contratos	24 - Quanto custa os produtos descartados para a empresa? a) Esse custo é previsto em contrato? b) Quem assume os riscos contratuais dos produtos descartados no canal? Quem paga por eles? c) Em caso de troca de produtos, como isso é tratado em termos de contrato? 25 - Havendo algum tipo de reaproveitamento dos produtos lácteos antes do seu vencimento, como isso fica estabelecido em contrato? a) Na possibilidade de venda desses produtos ainda em condições de uso, qual a finalidade deles? b) Se vendidos, vocês sabem se há algum tipo de controle (contrato, termo de responsabilidade etc.)

Objetivos Específicos	Autores	Variáveis	Indicadores	Questões da entrevista
Gerenciamento do canal reverso				<p>quanto ao uso desses produtos por essas organizações?</p> <p>c) Na possibilidade de doação desses produtos ainda em condições de uso, qual a finalidade deles?</p> <p>d) Se doados, vocês sabem se há algum tipo de controle (contrato, termo de responsabilidade etc.) quanto ao uso desses produtos por essas organizações?</p> <p>e) Havendo comercialização ou doação de produtos lácteos com validade próxima, quem assume os riscos de possíveis problemas com os alimentos?</p> <p>f) Já houve algum problema quanto à utilização dos produtos?</p> <p>g) Se já houve algum problema quanto à utilização dos produtos, qual foi esse problema e como foi solucionado?</p>
	2008 – Estrela et al.; Goto, Souza; Maravieski et al.; Leite 2007 - Karaer e Lee; GIL et al. 2006 – Leite; Savaskan e Wassenhove; Guarnieri 2005 – Chaves et al.; Chaves e Chicarelli 2004 - Rodrigues, Pizzolato e Santos 2003 - Churchill; Peter 2001 - Henderson 1998 - Rogers e Tibben-Lembke	Fluxo reverso	Coleta e movimento dos produtos lácteos	26 - Quais são os locais e formas de descarte de lácteos não reaproveitados? 27 - Em caso de reaproveitamento, como é feito o retorno dos produtos não comercializados nos pontos de vendas atendidos? 28 - Na possibilidade de doações de produtos ainda em boas condições para o consumo, quem transporta os produtos até as instituições beneficiadas? 29 - Se houve venda dos produtos próximos do vencimento, quem os recolhe/entrega e para onde vão? 30 - Ainda na possibilidade de venda de produtos bons para consumo, quem transporta os produtos até aos outros compradores? 31 - Você conhece a legislação sobre esse descarte?
			Descarte ou reprocessamento dos produtos	32 - Para onde vão esses produtos que retornam no canal de distribuição de produtos lácteos? 33 - Vocês fazem algum tipo de reaproveitamento de produtos ainda em condições de consumo? 34 - Na possibilidade de reaproveitamento, como esses produtos são reaproveitados?

Fonte: Elaborado a partir do referencial teórico, relacionado aos objetivos do estudo.

3.4 Técnica de Análise de Dados

A técnica de análise utilizada é a análise de conteúdo, a qual visa entender os objetivos propostos de estudos realizados, através da análise de técnicas de comunicações (BARDIN, 1977). Portanto, partindo-se do uso dos elementos de pesquisa escolhidos para realização desta pesquisa, buscou-se compreender os aspectos inerentes ao canal reverso de produtos lácteos.

Após a realização das entrevistas, da investigação documental e das observações, foi possível a coleta dos dados e sua análise qualitativa pela pesquisadora.

O processo de análise foi organizado da seguinte forma:

- 1) coleta e organização de dados obtidos por meio das entrevistas em profundidade e nos documentos fornecidos pelas empresas estudadas;
- 2) classificação das variáveis determinantes para a compreensão do objeto de estudo e sua relação com as entrevistas, documentos e observações coletadas; e
- 3) correlação das variáveis e dos dados obtidos com a validação dos assuntos estudados na literatura.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Este capítulo apresenta os casos estudados, a saber, uma indústria e três distribuidores de produtos lácteos, aqui denominados “Indústria X”, “Distribuidor A”, “Distribuidor B” e “Distribuidor C”, respectivamente, em atendimento à solicitação dos entrevistados em manter o sigilo dos nomes das empresas.

4.1 A indústria X

O fabricante de laticínio, aqui denominado “Indústria X”, para manter o anonimato solicitado pelo mesmo, está localizado em uma cidade próxima ao município de Ribeirão Preto-SP.

A Indústria X é de administração familiar desde a sua fundação em 1984, quando fabricava cerca de 700 litros de leite integral e pasteurizado que eram comercializados nas cidades de São José do Rio Preto e Mirassol, Estado de São Paulo. Atualmente, o laticínio movimenta mais de 30.000 litros de leite por dia, com capacidade instalada para dobrar essa produção.

O proprietário concedeu informações e permitiu a captação de imagens da empresa, como apresentado a seguir. A imagem 1 apresenta os tanques por onde perpassam os mais de 30.000 litros de leite diários.

Imagem 1 - Parte interna da indústria de laticínios.

Hoje, a empresa produz dezenove tipos de produtos, dos quais dezoito derivam do leite, sendo eles: coalhada, creme de leite, iogurte de coco, iogurte de frutas vermelhas, iogurte de maçã e banana, iogurte de morango, iogurte de morango light, iogurte de pêssago, iogurte de vitamina, leite tipo A, leite light, queijo Minas Frescal, queijo Mussarela de búfala, ricota fresca, bebida láctea parcialmente desnatada, bebida láctea fermentada sabor ameixa, bebida láctea fermentada sabor morango, bebida láctea achocolatada e suco de laranja.

A imagem 2 registra a fabricação de iogurtes:

Imagem 2 - Parte interna da indústria de laticínios: produção de iogurtes.

Essa indústria atende um mercado composto por vinte e nove cidades do Estado de São Paulo: Araraquara, Bady Bassit, Bálamo, Barretos, Bauru, Bebedouro, Birigui, Campinas, Catanduva, Fernandópolis, Descalvado, Guapiaçu, Guaraci, Jales, Mirassol, Monte Aprazível, Monte Azul Paulista, Neves Paulista, Nova Aliança, Olímpia, Pindorama, Piracicaba, Potirendaba, Santa Barbara D'Oeste, Santos, São Carlos, São José do Rio Preto, Tanabi e Votuporanga, produzindo e comercializando seus produtos, além de fabricar iogurtes de marcas próprias para a rede de supermercados Dia e para os atacadistas Assaí e Tenda.

Os produtos da Indústria X comercializados pelos distribuidores A, B e C são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Produtos lácteos produzidos pela Indústria X comercializados pelos distribuidores A, B e C.

Produtos da Indústria X	Distribuidor A	Distribuidor B	Distribuidor C
Achocolatado - 180g	X	X	X
Achocolatado - 900g	X	X	X
Coalhada integral – 900g	X	X	X
Creme de leite pasteurizado – 550g	X	X	X
Iogurte líquido coco – 180g	X	X	X
Iogurte líquido coco – 900g	X	X	X
Iogurte líquido frutas vermelhas – 180g	X	X	X
Iogurte líquido frutas vermelhas – 900g	X	X	X
Iogurte líquido maçã e banana – 180g	X	X	X
Iogurte líquido maçã e banana – 900 g	X	X	X
Iogurte líquido morango – 180g	X	X	X
Iogurte líquido morango – 900g	X	X	X
Iogurte líquido morango light – 1000g	X	X	X
Iogurte líquido morango light – 900g	-	X	-
Iogurte líquido pêssago – 180 g	X	X	X
Iogurte líquido pêssago – 180 g	X	X	X
Iogurte líquido vitamina – 180g	X	X	X
Iogurte líquido vitamina – 900g	X	X	X
Leite fermentado ameixa – 180g	X	X	X
Leite fermentado light – 1000g	X	X	X
Leite fermentado light – 900g	-	X	-
Leite fermentado morango – 180g	X	X	X
Leite pasteurizado tipo A desnatado – garrafa 1000g	X	X	X
Leite pasteurizado tipo A desnatado – saquinho 1000g	X	-	X
Leite pasteurizado tipo A integral – garrafa 1000g	X	X	X
Leite pasteurizado tipo A integral – saquinho 1000g	-	X	X
Leite pasteurizado tipo B integral – garrafa 1000g	X	-	X
Queijo Mussarela de búfala	-	-	X

Fonte: Elaborada a partir dos dados obtidos nas entrevistas com os distribuidores A, B e C.

No varejo, a Indústria X atende padarias, supermercados, lojas de conveniência, restaurantes, mercearias etc. Atende também os principais atacadistas da região, sendo alguns deles Makro, Assaí, Sam's Club, Tenda, Roldão, entre outros.

Utiliza, ainda, representantes de vendas da cidade São Paulo, os quais comercializam os produtos a vários varejistas e atacadistas da referida cidade.

A Indústria X realiza vendas diretas em domicílios, onde os clientes recebem os produtos em suas residências, utilizando cartões-fidelidade de diferentes valores para compra dos produtos, que são pagos por meio de boleto bancário.

O quinto e último canal de distribuição utilizado pelo laticínio é composto de cinco distribuidores, com previsão para inclusão de mais dois. Desses cinco distribuidores, três aceitaram ser entrevistados e fornecer informações relacionadas à comercialização dos produtos. Para manter o anonimato exigido por tais empresas, serão tratadas neste trabalho como Distribuidor A, Distribuidor B e Distribuidor C.

A figura 7 demonstra todos os integrantes da comercialização dos produtos do laticínio:

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na entrevista com o proprietário da Indústria X.

Figura 7 - Estrutura de comercialização de produtos da Indústria X.

A Indústria X comercializa seus produtos com o varejo, com o atacado, com representantes de vendas, com distribuidores e diretamente ao consumidor final. A venda ao varejo e atacado funciona de duas maneiras: na primeira, o próprio fabricante entrega seus produtos, por meio de frota própria; na segunda forma, utiliza os distribuidores, fazendo o faturamento diretamente no nome do varejista ou atacadista. Neste caso, o distribuidor exerce

o papel de facilitador apenas. Porém, há outro tipo de comercialização, onde os distribuidores compram os produtos para revendê-los a outros varejistas e atacadistas.

A indústria comercializa seus produtos também pela venda direta em domicílio de seus consumidores finais. Essa forma de venda é estabelecida por meio de tickets comprados previamente pelos clientes.

Neste estudo, foi escolhido o canal de distribuição formado pela indústria X e por três de seus representantes, para analisar como é estruturado e gerenciado o descarte de alimentos nele ocorrido.

4.2 O Distribuidor A

O Distribuidor A está localizado em Ribeirão Preto-SP, atendendo a região da cidade citada, atuando em um raio de aproximadamente 40 quilômetros.

O mercado por ele atendido é composto de 450 empresas, aproximadamente, são divididas em 35 lojas de auto-serviço (tipo supermercados) e mais de 400 outros varejistas (padarias, pequenos mercados, lojas de conveniência, entre outros).

Essas empresas recebem produtos de outros dois fabricantes, os quais não participam deste estudo, sendo denominados nesta pesquisa como “Indústria Y” e “Indústria Z”, para preservar o anonimato das mesmas, que não constituíram foco desta pesquisa, por não comercializarem os produtos da Indústria X. Porém, citam-se dados desses dois outros fabricantes, fornecidos pelo Distribuidor A, para uma comparação de ações realizadas quanto aos produtos lácteos comercializados, onde é demonstrada a análise desta pesquisa.

Segundo o entrevistado, responsável pela distribuição de produtos, 30% desses clientes compram produtos da linha da Indústria X, 95% compram da Indústria Y e 20% compram da Indústria Z.

A empresa permitiu o registro e divulgação de imagens, desde que não tivessem qualquer tipo de identificação do estabelecimento.

Imagem 3 - Instalações do Distribuidor A.

Imagem 4 - Parte interna da câmara fria do Distribuidor A.

Além de atender o varejo de Ribeirão Preto, o Distribuidor A utiliza também outras formas de canal para distribuir os produtos, a saber, revendedores autônomos e distribuidores secundários. Os revendedores autônomos compram produtos do Distribuidor A e os revendem diretamente ao consumidor final. Já os distribuidores secundários atendem o varejo, que, finalmente, vende os produtos aos seus consumidores finais.

A estrutura de comercialização dos produtos lácteos do Distribuidor A é representada pela figura 8.

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na entrevista com o Distribuidor A.

Figura 8 - Estrutura de distribuição do Distribuidor A.

As 125 empresas que recebem os produtos fabricados pela Indústria X e distribuídos pelo Distribuidor A, possuem políticas diferentes para compras de produtos lácteos. Uma delas é a compra de produtos mediante negociação direta de grandes varejistas com a Indústria X, com emissão da nota fiscal diretamente no nome desses varejistas. A outra forma é a compra de lácteos da Indústria X pelo Distribuidor A, que revende os produtos a pequenos varejistas ou ainda a outros distribuidores, os quais revendem ao varejo. Portanto, em ambos os casos, a distribuição dos alimentos é feita pelo Distribuidor A.

4.3 O Distribuidor B

O Distribuidor B está localizado em Campinas-SP, atendendo toda a região. Este distribuidor comercializa produtos da Indústria X e de outro fabricante, o qual não constitui foco deste estudo.

O Distribuidor B forneceu a relação de seus clientes, mas não informou a localização dos mesmos, conforme apresentado na tabela 4:

Tabela 4 - Clientes do distribuidor B

Clientes do Fornecedor B	Número de lojas atendidas
Carrefour	5
Pão de Açúcar	5
Extra Supermercado	2
Assai Atacadista	1
Tenda Atacado	2
Makro	2
Hotéis	6
Restaurantes	14
Hospitais	2
Padarias	9
Mercearias	14
Supermercados de médio e pequeno porte	12

Fonte: Elaborada a partir dos dados obtidos na entrevista com o gerente do Distribuidor B

Além das vendas no varejo, a empresa também realiza entregas domiciliares, previamente estabelecidas entre o fabricante, a Indústria X, e seus consumidores finais. Dessa forma, o Distribuidor B exerce o papel de facilitador das vendas, distribuindo os produtos lácteos em domicílios.

A empresa também permitiu o registro e divulgação de imagens da empresa, desde que não tivessem qualquer tipo de identificação do estabelecimento, conforme apresentado pelas imagens 5, 6 e 7:

Fonte: Elaborada pela autora.

Imagem 5 - Área de descarregamento do Distribuidor B.

Fonte: Elaborada pela autora.

Imagem 6 - Parte interna da câmara fria do Distribuidor B.

Fonte: Elaborada pela autora.

Imagem 7 - Reposição de produtos em um dos supermercados atendidos pelo Distribuidor B.

A seguir, é apresentada a estrutura de comercialização dos produtos da Indústria X pelo distribuidor B, por meio da figura 9:

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na entrevista com o Distribuidor B.

Figura 9 - Estrutura de distribuição do Distribuidor B.

Como se pode observar, o Distribuidor B possui três tipos de distribuição de produtos. O primeiro tipo, conforme demonstrado pela figura 9, é venda dos produtos da Indústria X diretamente ao varejo, que revende os produtos ao consumidor final; o segundo tipo é a venda direta ao consumidor final dos produtos da Indústria X e o terceiro caso é a venda institucional, onde os clientes são hotéis, restaurantes e hospitais.

4.4 O Distribuidor C

O Distribuidor C está localizado em Bauru-SP, atendendo as cidades de Bauru, Presidente Prudente, Marília e Jaú, conforme informado pelo gerente. Este distribuidor comercializa apenas produtos da Indústria X.

De acordo com o gerente do Distribuidor C, a empresa atende 25 empresas na região. O gerente forneceu dados precisos dos clientes, conforme apresentadas na tabela 5:

Tabela 5 - Os clientes deste distribuidor C.

Cientes	Número de lojas atendidas	Cidade
Supermercados Confiança	6	Bauru
Supermercados Confiança	1	Marília
Sé Supermercados	2	Bauru
Sé Supermercados	1	Marília
Supermercados Tauste	1	Bauru
Supermercados Tauste	2	Marília
Makro Atacadista	1	Bauru
Makro Atacadista	1	Marília
Makro Atacadista	1	Presidente Prudente
Walmart	1	Bauru
Walmart	1	Marília
Supermercados Jaú Serve	2	Jaú
Supermercados Furlanetti	2	Jáu
Supermercados Santo Antônio	2	Jaú
Supermercado Redi	1	Jaú

Fonte: Elaborada a partir dos dados obtidos na entrevista com o gerente do Distribuidor C.

O gerente do Distribuidor C não permitiu que fossem capturadas imagens da empresa, já que estava funcionando em um local provisório.

Essa empresa comercializa produtos lácteos com varejistas e atacadistas. Sua estrutura de comercialização é representada pela figura 10:

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos na entrevista com o Distribuidor C.

Figura 10 - Estrutura de distribuição e comercialização de produtos do Distribuidor C.

5 RESULTADOS E ANÁLISE

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados mais importantes da pesquisa, onde são discutidos e analisados os principais fatores que exercem influência sobre o canal reverso de produtos lácteos, quanto à sua estrutura e gerenciamento. Tem por objetivo, então, mostrar como os membros integrantes do canal reverso estudado se organizam e interagem em relação ao descarte dos alimentos lácteos prestes a vencer e ainda próprios para consumo.

Vale ressaltar novamente que, mesmo havendo vasta literatura sobre canais reversos e logística reversa, as referências encontradas especificamente sobre o assunto deste trabalho formam minoritárias, necessitando de uma contextualização para o problema desta pesquisa, pelo fato de que os produtos aqui tratados se diferem dos encontrados na literatura, já que constituem alimentos que ainda próprios para o consumo.

A seguir, são apresentados os objetivos do estudo e as variáveis estudadas.

5.1 Objetivos do Estudo e Variáveis Correspondentes

Nesta seção apresenta-se a análise do resultado da pesquisa de campo, onde são tratadas cada uma das variáveis estudadas em relação ao atendimento aos objetivos específicos deste estudo, seguidas de sua relação com a literatura consultada.

5.1.1 Objetivo: portfólio de produtos lácteos comercializados

5.1.1.1 Dos produtos lácteos comercializados

Para identificação do portfólio, foram consideradas as variáveis “produtos lácteos comercializados”, medida pela variedade dos mesmos e quantidades e “produtos lácteos não comercializados”, medida por produtos que retornam no canal e a quantidade dos mesmos.

Em resposta aos dois indicadores da primeira variável “produtos lácteos comercializados”, apresenta-se a tabela 6, com os produtos e quantidades comercializadas por distribuidor no mês de julho de 2010.

Tabela 6 – Produtos lácteos produzidos pela Indústria X comercializados pelos distribuidores A, B e C no mês de julho de 2010.

Produtos da Indústria X	Distribuidor A	Distribuidor B	Distribuidor C
Achocolatado - 180g	408	144	552
Achocolatado - 900g	360	108	492
Coalhada integral – 900g	1080	1450	1842
Creme de leite pasteurizado – 550g	900	3048	4848
Iogurte líquido coco – 180g	168	1728	384
Iogurte líquido coco – 900g	336	384	312
Iogurte líquido frutas vermelhas – 180g	144	2880	468
Iogurte líquido frutas vermelhas – 900g	480	786	432
Iogurte líquido maçã e banana – 180g	48	144	240
Iogurte líquido maçã e banana – 900 g	252	246	180
Iogurte líquido morango – 180g	216	2640	984
Iogurte líquido morango – 900g	822	1056	840
Iogurte líquido morango light – 1000g	486	1398	2010
Iogurte líquido morango light – 900g	0	156	0
Iogurte líquido pêssago – 180 g	48	144	240
Iogurte líquido pêssago – 180 g	138	204	174
Iogurte líquido vitamina – 180g	312	2472	504
Iogurte líquido vitamina – 900g	432	810	516
Leite fermentado ameixa – 180g	144	480	168
Leite fermentado light – 1000g	882	1680	1362
Leite fermentado light – 900g	0	96	0
Leite fermentado morango – 180g	144	480	144
Leite pasteurizado tipo A desnatado – garrafa 1000g	426	348	1141
Leite pasteurizado tipo A desnatado – saquinho 1000g	920	0	2950
Leite pasteurizado tipo A integral – garrafa 1000g	834	216	1581
Leite pasteurizado tipo A integral – saquinho 1000g	0	24	75
Leite pasteurizado tipo B integral – garrafa 1000g	1030	0	5780
Queijo Mussarela de búfala	0	0	87

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados obtidos nas entrevistas.

5.1.1.2 Dos Produtos Não Comercializados

Em busca da resposta à variável “produtos lácteos não comercializados”, utilizaram-se como indicadores “produtos que retornam no canal” e “quantidade”.

Quanto ao indicador “produtos que retornam no canal”, identificou-se que todos os produtos comercializados no canal podem não ser vendidos nos pontos de venda, retornando ou não no canal de distribuição, devido às flutuações das vendas realizadas no atacado e varejo.

Já em resposta à segunda variável “produtos lácteos não comercializados”, medida por produtos que retornam no canal e a quantidade dos mesmos, foram obtidos os resultados informado a seguir.

Todas as empresas pesquisadas informaram que há retorno de produtos no canal, sendo que todos os produtos estão sujeitos a esse retorno, por motivos de defeito, danificação da embalagem (perfurações, violações, amassados etc.), erro de pedidos, falta de conservação adequada dos produtos e vencimento.

O Distribuidor A complementou as informações, informando que devido às especificidades dos alimentos lácteos, sendo altamente perecíveis, esses produtos necessitam de refrigeração constante e manejo adequado desde sua saída da indústria, passando pelo distribuidor, varejista e outros agentes de distribuição, até chegar ao consumidor final. Devido a essa movimentação dos produtos e muitas vezes as más condições de manutenção dos mesmos, há um índice de perda inevitável em sua comercialização. O clima quente, típico da região, desfavorece mais ainda a conservação dos alimentos, completou o entrevistado.

Quanto às quantidades dos produtos que retornam no canal, foram obtidas as seguintes respostas às questões propostas durante a aplicação do roteiro de entrevista:

A Indústria X informou que não possui um levantamento preciso sobre as quantidades de produtos que voltam no canal, mas estipula uma média de 4 a 5% das vendas realizadas.

O percentual de perdas de produtos do Distribuidor A é semelhante ao informado para Indústria X, girando em torno de 5%, segundo o entrevistado. Para o distribuidor, esse índice é considerado bastante alto se comparado aos produtos provenientes de outros dois fabricantes. Conforme relatado, os produtos da Indústria X apresentam muitos problemas, como embalagem amassada, vazando conteúdo ou com vencimento muito próximo. Neste último caso, o entrevistado explicou que quando há atraso na entrega dos produtos pela

Indústria X, o ciclo de vida dos produtos é reduzido, deixando poucos dias de comercialização dos mesmos.

O entrevistado do Distribuidor A mencionou que para um dos outros dois fabricantes (aqui denominado como “Indústria Concorrente Y”), o índice de perda não ultrapassa 0,2%, já que os produtos dificilmente chegam com problemas. Quanto ao terceiro fabricante (aqui denominado como “Indústria Concorrente Z”), o distribuidor A não soube informar percentuais de perdas da Indústria Concorrente Z, pois havia iniciado a parceria há pouco tempo.

O Distribuidor A justificou a diferença brusca entre o percentual de perdas dos fabricantes devido ao trabalho de logística realizado dos produtos da Indústria Y, chamado de “rodízio”. Nesse rodízio, os alimentos lácteos com data de vencimento próxima que estão em lojas com baixo giro de vendas são transportados para lojas com giro maior de vendas. O Distribuidor A faz a troca dos produtos no ponto de venda. Além disso, o Distribuidor A monitora se a quantidade reposta deve ser igual ou menor que a anterior, de acordo com o histórico de vendas dos produtos do ponto de venda. Caso o produto ainda esteja em condições de consumo e ainda não foi vendido, a empresa realiza promoções na própria loja, do tipo “leve 2 e pague 1”, para venda imediata dos produtos.

Não há “rodízio” de produtos, como feito pelo Distribuidor A com os produtos comercializados da Indústria Z. Portanto, os produtos são descartados normalmente pelo Distribuidor A ou, se em grande quantidade, na própria loja varejista. As embalagens são jogadas no lixo.

O Distribuidor B não realiza “rodízio” de produtos, como o Distribuidor A, ou seja, realocação de produtos que estão próximos da data de validade, de acordo com as vendas dos estabelecimentos atendidos, como realizado pelo Distribuidor A.

Em relação às perdas do Distribuidor B, o gerente entrevistado mencionou a ocorrência de perdas frequentes dos produtos lácteos pelas mesmas razões citadas pelo gerente do Distribuidor A, ou seja, alta perecibilidade dos produtos, além de condições inadequadas de conservação e manuseio dos mesmos. O entrevistado informou que o percentual de perdas dos produtos também gira em torno de 5%, variando de acordo com o tipo de cada produto. Como exemplo, citou leite de saquinho (3%), creme de leite (6%) e iogurtes (7%).

Já o gerente do Distribuidor C forneceu dados aproximados de perdas de todos os produtos comercializados, conforme segue:

Tabela 7 – Perdas aproximadas mensais por produto comercializado pelo distribuidor C.

Produtos da Indústria X	Porcentual de perdas
Achocolatado - 180g Achocolatado - 900g Coalhada integral – 900g Creme de leite pasteurizado – 550g Iogurte líquido coco – 180g Iogurte líquido coco – 900g Iogurte líquido frutas vermelhas – 180g Iogurte líquido frutas vermelhas – 900g Iogurte líquido maçã e banana – 180g Iogurte líquido maçã e banana – 900 g Iogurte líquido morango – 180g Iogurte líquido morango – 900g Iogurte líquido morango light – 1000g Iogurte líquido morango light – 900g Iogurte líquido pêssego – 180 g Iogurte líquido pêssego – 180 g Iogurte líquido vitamina – 180g Iogurte líquido vitamina – 900g Leite fermentado ameixa – 180g Leite fermentado light – 1000g Leite fermentado light – 900g Leite fermentado morango – 180g	5%
Leite pasteurizado tipo A desnatado – garrafa 1000g Leite pasteurizado tipo A desnatado – saquinho 1000g Leite pasteurizado tipo A integral – garrafa 1000g Leite pasteurizado tipo A integral – saquinho 1000g Leite pasteurizado tipo B integral – garrafa 1000g Queijo Mussarela de búfala	10%

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados obtidos nas entrevistas.

Quanto à troca de produtos próximos da data de vencimento, não há nenhuma ação realizada pelas empresas estudadas para os alimentos nesse estado, pois os produtos trocados são aqueles que se encontram danificados ou já com a data de validade vencida.

Os Distribuidores B e C informaram que a empresa realiza um intenso controle das datas de validade dos produtos expostos nas gôndolas dos varejistas, evitando volumes excessivos de trocas de produtos.

Sobre a possibilidade de reaproveitamento dos produtos lácteos próximos do vencimento, o Distribuidor A mencionou que, em uma esporádica vez, houve a doação de aproximadamente 360 frascos de leite fermentado da Indústria Concorrente Y a uma igreja localizada em Ribeirão Preto. Os produtos ainda estavam dentro do prazo de validade e em

perfeitas condições para consumo, mas o Distribuidor A não tinha tempo hábil para fazer a rebaixa dos preços dos produtos no varejista de grande porte. Após essa doação, a empresa não fez nenhuma outra.

Quanto a outra forma de reaproveitamento, o entrevistado do Distribuidor A mencionou que, às vezes, são realizadas vendas de produtos que se encontram com a data de validade muito próxima aos próprios funcionários dos pequenos varejistas, desde que autorizado pelo proprietário. O Distribuidor A não informou as quantidades, mas salientou de que são poucos produtos que recebem esse fim.

O entrevistado do Distribuidor B informou que quando o leite de saquinho está com apenas 1 dia antes do vencimento, é retirado das gôndolas e comercializados em locais onde o seu uso é imediato, como em fábricas de sorvete e restaurantes. O entrevistado informou a quantidade de leite comercializada desta forma gira em torno de 100 litros por mês.

Também de maneira eventual, o Distribuidor B faz doações mensais de cerca de 80 litros iogurtes não vencidos e adequados para o consumo para uma creche. Os produtos doados passam por uma avaliação rigorosa para verificar se estão dentro do prazo de validade, se foram mantidos em condições adequadas de armazenamento (temperatura e refrigeração), e se apresentam suas embalagens sem qualquer tipo de violação. Caso não sejam atendidos todos esses aspectos, os alimentos são descartados, sem qualquer tipo de reaproveitamento.

No caso do Distribuidor C, também o leite próximo do vencimento, que esteja em condições adequadas de consumo, mas que não é mais comercializado pelo varejo e atacado, acaba sendo vendido para sorveterias, solicitando que a utilização seja imediata. O entrevistado informou que são vendidos cerca de 120 litros desse produto por mês às sorveterias.

Outra forma de reaproveitamento dos produtos, porém, já vencidos, é relatada pelo Distribuidor C. O entrevistado informou que, por mês, cerca de 60 litros de leite e iogurtes são destinados para alimentação animal (normalmente de porcos) em propriedades rurais.

O gerente do Distribuidor C informou que não são feitas doações de produtos em foco neste estudo.

Dessa forma, tem-se atendido o primeiro objetivo deste trabalho, que era identificar o portfólio de produtos lácteos comercializados e não comercializados no canal.

5.1.2 Objetivo: Design do Canal Reverso

Para identificação do design do canal estudado, foram consideradas as variáveis “membros”, “níveis”, “intensidade”, “papéis dos membros”, “coordenação” e “operações comerciais”, como demonstradas na sequência.

5.1.2.1 Dos membros, dos níveis e da intensidade do canal

Após a realização das entrevistas com a Indústria X e os Distribuidores A, B e C, foi possível elaborar a representação da estrutura do canal estudado, constando os seus membros, níveis e intensidade, conforme demonstrado pela figura 11.

Fonte: Elaborado a partir dos dados obtidos nas entrevistas.

Figura 11 - Estrutura de distribuição do canal de produtos lácteos estudado.

5.1.2.2 Dos papéis dos membros do canal

As empresas informaram que os papéis dos envolvidos no canal de produtos lácteos variam de acordo com o motivo do retorno desses produtos. A única forma de troca existente é a de produtos avariados ou vencidos, onde o papel de cada empresa é determinado pelo contrato.

Na comercialização de produtos entre a Indústria X diretamente a varejistas, seja por distribuição própria ou por meio de seus distribuidores, o fabricante se responsabiliza por toda a troca de produtos, visando conservar a marca do produto e a imagem da empresa.

Quando os produtos sofrem danos quanto à embalagem ou conteúdo e ainda estão dentro da validade, os distribuidores transportam os produtos até o fabricante, o qual substitui por produtos novos.

Quando vencidos, o descarte dos produtos fica a encargo do distribuidor ou do atacadista ou varejista, dependendo do tipo de venda (direta ou não). Como já mencionado, apenas o Distribuidor C mencionou fazer a venda desses produtos a criadores de animais.

No caso das vendas a grandes atacadistas e algumas redes de hipermercados, sendo os produtos apenas entregues pelos distribuidores, o fabricante vende os produtos com desconto, e não se responsabiliza pela troca ou retorno dos produtos.

Segundo os estabelecimentos visitados pela pesquisadora, foi detectado apenas um estabelecimento que realiza doações de alimentos prestes a vencer ao banco de alimentos de Ribeirão Preto. Nesse caso, o supermercado doador informa o Banco de Alimentos da Prefeitura Municipal, cujo papel é a captação e distribuição de alimentos.

Nas visitas informais aos demais estabelecimentos, foi possível colher informações de que não é realizado nenhum tipo de reaproveitamento, sendo que tanto os produtos bons para consumo (mas próximos da validade) quanto os já vencidos ou deteriorados são descartados, por meio da coleta pública de lixo da cidade.

Como já citado, o Distribuidor A informou que a única forma de reaproveitamento dos produtos antes de vencer ocorre apenas quando a empresa vai retirá-los das gôndolas e o varejista ou atacadista permite a venda com desconto aos produtos aos funcionários. Nesse caso, a distribuição dos produtos é feita no próprio ponto de venda, entre o varejista ou atacadista e seus funcionários. Informou também que doou os produtos nessas condições apenas uma única vez, como já mencionado.

Exceto essa situação, todos os produtos vencidos que não são comercializados ou até mesmo os que estejam muito próximos da data de seu vencimento são descartados pelo Distribuidor A. Esse descarte é feito tanto pelas empresas atendidas quanto pelo próprio Distribuidor A. O entrevistado informou que essa determinação é regida pelo contrato estabelecido entre o distribuidor e o fabricante. O entrevistado relatou que quando são altas as quantidades de produtos vencidos ou danificados que estão nos varejistas, o descarte é feito na própria loja varejista.

Nesse descarte, os funcionários dos varejistas violam a embalagem dos produtos e despejam seu conteúdo em containers próprios para esse fim e jogam as embalagens no lixo. Como já mencionado, não foi autorizado pela rede de hipermercados estudada o acesso da pesquisado ao local de descarte.

Já quantidades menores e sendo o Distribuidor A o responsável pelo descarte, os produtos são retirados das lojas e levados até o Distribuidor A, onde é feito o descarte da mesma maneira que no varejo. As embalagens e os conteúdos sólidos dos produtos são destinadas ao lixo e o conteúdo líquido é jogado pela rede pública de esgoto, sem nenhum tipo de tratamento.

Quanto às vendas de produtos prestes a vencer a sorveterias e restaurantes, realizadas pelo Distribuidor B, a empresa se encarrega de retirar os produtos do estabelecimento varejista ou atacadista e os vende diretamente nas sorveterias. Nas doações, esse distribuidor também faz o transporte dos produtos até a creche.

No caso do Distribuidor C, em relação ao leite próximo do vencimento vendido para sorveterias, estas são informadas do produto disponível e, como sempre se interessam pela compra, devido ao desconto proporcionado, é efetivada a venda. Após a venda, o Distribuidor C faz a entrega nos estabelecimentos.

Apresentadas as informações acima, tem-se atendido o segundo objetivo deste trabalho, que era identificar o design do canal reverso de produtos láctes, bem como os papéis desempenhados por seus membros participantes.

5.1.3 Objetivo: Gerenciamento do Canal Reverso

O estudo do gerenciamento do canal reverso de produtos lácteos envolveu o uso das variáveis “cooperação”, “conflito” e “interesse”, as quais são detalhadas a seguir.

5.1.3.1 Da cooperação, do conflito e interesse

Analisando a cooperação entre os membros do canal, em relação ao retorno de produtos, foi verificado que, como mencionado anteriormente, a negociação existente é prevista em contrato, tanto nas vendas da indústria aos distribuidores, quanto nas vendas dos produtos pelos distribuidores aos seus clientes. Dessa forma, as questões tratadas nessas negociações são de cunho apenas financeiro.

Em relação a conflitos existentes entre os membros do canal, não foi relatada nenhuma ocorrência, já que, como informados pelas empresas pesquisadas, toda negociação referente à comercialização dos produtos é feita previamente por meio de contrato.

Os entrevistados mencionaram apenas questões relacionadas a transporte, conservação e manuseio dos produtos tanto pelo distribuidor quanto pelo atacadista ou varejista e a responsabilidade da retirada dos produtos das gôndolas dos estabelecimentos atendidos como possíveis fontes de conflitos. No entanto, todos relataram que não há problemas entre os membros do canal.

O conflito identificado para realização de reaproveitamento dos produtos foi detectada a partir da atuação da Vigilância Sanitária, com a qual foi estabelecido contato, sendo obtidas as informações de que órgão segue rigidamente as normas e regulamentos estaduais e federais quanto às especificações e condições dos produtos comercializados. Mesmo produtos próprios para consumo que estejam irregulares em termos legais, são apreendidos e inutilizados, além da autuação do estabelecimento comercial que o comercializar.

Na questão interesse das empresas na realização de reaproveitamento de lácteos, a Indústria X informou que há interesse financeiro, já que o descarte dos produtos implica em custos. O proprietário do fabricante mencionou que teria interesse sustentável, mas não definiu o que a empresa poderia estabelecer para implementar ações nesse sentido.

Segundo o gerente do Distribuidor A, a empresa teria interesses financeiros e de responsabilidade social quanto ao reaproveitamento tanto de produtos prestes a vencer, quanto vencidos, desde que a responsabilidade disso não recaísse sobre a empresa.

Apesar de realizar a venda com desconto de produtos prestes a vencer nos pontos de venda, realizada pelo atacadista ou varejista, o entrevistado ressaltou que a empresa não é a favor de tal prática, preferindo arcar com os prejuízos decorrentes de perdas de produtos mesmo em boas condições de consumo do que realizar doações ou qualquer outro tipo de reaproveitamento, para evitar problemas futuros.

Como principais entraves ao reaproveitamento de lácteos no canal, o Distribuidor A comentou que a venda com desconto ou doação de produtos próximos da data de vencimento a funcionários, criam expectativas nos mesmos, que passam a ver as perdas como um benefício, o que tende a aumentar o volume de produtos descartados.

O Distribuidor B considera benéfico o reaproveitamento de produtos tanto do ponto de vista financeiro quanto do social e ambiental. Citou como benefício a não utilização de mão-de-obra exigida no esvaziamento dos produtos, quando descartados. O entrevistado relatou que é difícil a separação do conteúdo da embalagem, além da falta de local apropriado para descarte dos conteúdos dos alimentos quando vencidos e os custos de todos os processos.

Para a indústria, evita custos de descarte de produtos; para o consumidor final, gera redução do preço dos produtos nas gôndolas, pois evita que a indústria embute os custos de trocas no preço final de produtos vendidos; para a sociedade, possibilita dar um destino nobre a alimentos, ou seja, o seu consumo por pessoas que necessitam; e para a preservação do meio ambiente, a redução de lixo é um fator importante.

Segundo o entrevistado do Distribuidor B, os fatores que desfavorecem o maior reaproveitamento de produtos lácteos no varejo seriam a desconfiança e desconhecimento, por parte dele próprio, de que esses produtos não coloquem a saúde do consumidor em risco, apesar de estarem aparentemente em perfeitas condições de uso.

O outro fator apontado seria o risco legal assumido pela empresa doadora em relação a algum consumidor ter qualquer problema de saúde, atribuindo ao produto doado e consumido, a causa do problema. O gerente do Distribuidor B citou várias ocorrências dessa situação em outras empresas, onde o consumidor do produto doado moveu uma ação judicial contra a indústria e as demais empresas do canal de distribuição, pela indisposição causada pelo “suposto” consumo do alimento.

O gerente do Distribuidor C acredita que o reaproveitamento de produtos lácteos proporciona ganhos para todos, já que podem amenizar os prejuízos financeiros e, principalmente, ambientais, pois evita a geração de lixo por reduzir as devoluções de produtos.

Os três distribuidores mencionaram outros motivos que inibem ações voltadas ao reaproveitamento de lácteos:

- A atuação da Vigilância Sanitária apenas como um órgão fiscalizador dos produtos mantidos nos estabelecimentos e a não certificação dos produtos no momento da doação, para preservar o doador quanto a problemas causados a partir da entrega dos alimentos;

- A falta de certificação quanto ao transporte, conservação e manutenção dos produtos a serem doados quanto às condições aptas para doação dos mesmos;
- A falta da garantia de que os produtos próximos do vencimento serão conservados até o consumo e se serão consumidos ainda dentro do prazo de validade.

Como benefício do reaproveitamento,

5.1.3.2 Das operações comerciais

Quanto aos custos dos produtos descartados pela empresa, foi informado o mesmo percentual de perdas dos produtos. As empresas não forneceram valores monetários.

Os custos normalmente ficam a encargo do fabricante, que arca com o prejuízo quando o produto vencido ou apresentando problemas. Essa responsabilização é prevista em contrato. Da mesma forma, também é previsto em contrato quando os custos de produtos eventualmente perdidos são por conta do comprador (atacadista, varejista ou distribuidor). Neste caso, o fabricante vende os produtos por um preço mais baixo.

A Indústria X e todos os distribuidores entrevistados mencionaram que a questão relacionada à responsabilização da retirada dos produtos não comercializados do ponto de venda interfere diretamente sobre o preço dos produtos comercializados, segundo os entrevistados.

Quando o descarte é por conta do atacadista ou varejista, conforme dados coletados no supermercado visitado, os custos desse descarte são atribuídos ao aluguel desses containers pelo estabelecimento que faz o descarte. Esse descarte pode ser feito tanto por funcionários do próprio ponto de venda ou por funcionários do distribuidor. Essa informação conferiu com os depoimentos dos três distribuidores.

Outra informação relevante obtida no caso do supermercado estudado, é que a empresa arca com o aluguel do container, mas não paga a mais pela coleta do lixo nele depositado, nem pela coleta do mesmo, já que é feito pela limpeza pública.

As 74 empresas que recebem os produtos fabricados pela Indústria X e distribuídos pelo Distribuidor B, assim como o Distribuidor A, possuem políticas diferentes para compras de produtos lácteos: compra de produtos mediante negociação direta com a Indústria X, com emissão da nota fiscal diretamente no nome desses varejistas, onde o Distribuidor B exerce o

papel de facilitador ou o Distribuidor B compra os produtos lácteos da Indústria X, revendendo-os a varejistas. O Distribuidor B não utiliza outros distribuidores para comercializar os produtos.

Segundo relatos do Distribuidor B, os custos dessas perdas são previstos em contratos na negociação dos produtos lácteos. No caso desse distribuidor, dependendo do acordo, existem duas possibilidades:

1ª possibilidade - quando as trocas são por conta do fornecedor: o produto vencido ou avariado (amassados, com vazamento, com problemas de qualidade etc.) é trocado por outro produto igual ou então é emitida uma nota fiscal de devolução, em nome do fornecedor, no valor do produto. Normalmente, quando as vendas dos produtos são feitas diretamente para grandes varejistas, a Indústria X assume todas as trocas.

2ª possibilidade - quando as trocas são por conta do cliente: a loja arca com o custo dos produtos vencidos ou avariados.

O Distribuidor A, que faz vende os produtos próximos da validade nos pequenos varejistas, desde que autorizado pelo mesmo, informou que não há responsabilização contratual sobre os produtos vendidos.

Já o Distribuidor B, como faz a venda de leite a fábricas de sorvete e restaurantes, informou que essa venda não é amparada por contrato, pois ocorrem de forma esporádica. A venda de alimentos já vencidos destinados à alimentação de animais também não possui nenhum tipo de contrato ou termo de responsabilidade. A comercialização ocorre baseada apenas em confiança tanto entre o distribuidor e as sorveterias, quanto entre o distribuidor e o criador de animais.

Nas vendas para fabricação de sorvete, é exigido apenas que se utilize imediatamente o leite no processamento do sorvete, pois o leite é entregue em perfeitas condições. Mas o entrevistado mencionou de que não há garantias de que isso ocorra. O gerente informou que, se necessário, pode registrar a transação em um tipo de documento, mas deixou claro de que não existe um modelo a ser seguido.

Ao atender o mercado composto de 25 empresas que recebem os produtos fabricados pela Indústria X, o Distribuidor C, assim como ocorrem com o Distribuidor A e o Distribuidor B, estabelecem políticas diferentes quanto à previsão de “quebras” ou “perdas” de produtos. Entende-se por “quebras” ou “perdas” as quantidades de produtos que apresentam alguma avaria, que pode ser desde a danificação da embalagem até o seu vencimento.

Para as redes Sé Supermercados e Walmart, por exemplo, o entrevistado relatou que as quebras ou perdas ficam a encargo das próprias redes de hipermercados. Já para os demais

varejistas, são geradas notas de devolução, ou seja, tudo que não é vendido é retirado pelo fornecedor, que assume os prejuízos. Dependendo do contrato, os preços dos produtos variam, pois são fixados de acordo com a responsabilidade do fabricante ou do varejista ou atacadistas sobre as perdas. Tal informação vai de encontro às demais coletas tanto do fabricante, quanto dos outros dois distribuidores e supermercado pesquisados.

Nenhuma das empresas consultadas mencionou qualquer problema com alimentos doados.

5.1.3.3 Do fluxo reverso

Para estudo do fluxo reverso dos produtos no canal de lácteos, buscou-se conhecer a coleta e movimento dos alimentos e o descarte ou reprocessamento dos mesmos. Os resultados são expostos, conforme segue.

No contato desde o primeiro caso pesquisado, a indústria, notou-se que há dificuldade para gerenciamento do fluxo reverso de produtos lácteos, com o objetivo de reaproveitamento, já que a legislação brasileira atribui ao doador a responsabilidade sobre os produtos doados. Tal afirmação também procedeu da fala do próprio entrevistado, proprietário do laticínio.

O Distribuidor A informou que os produtos vencidos, próximos da data de validade, danificados, ou seja, impróprios para comercialização, são acondicionados em sacos plásticos e colocados em containers para serem retirados pela coleta pública. O Distribuidor A informou que para evitar essa situação, o atacadista ou varejista realiza promoções de vendas na loja, para não ter custos com o descarte.

Como já mencionado, os entrevistados informaram que, dependendo da quantidade, os produtos lácteos descartados têm seus conteúdos jogados em containers nos próprios atacadistas ou varejistas, ou são recolhidos nos pontos de venda e levados para o descarte no distribuidor ou no fabricante (quando da troca dos produtos por defeitos), de acordo com o acordado em contrato. Na indústria, os conteúdos recebem tratamento antes de serem descartados na natureza. No distribuidor, os produtos são descartados pela rede de esgoto. Já as embalagens, vão para a coleta pública de lixo.

Quanto a doações feitas pelo distribuidor B, a empresa se encarrega de levar os produtos doados até a creche.

Todas as empresas informaram que conhecem a legislação sobre descarte ou doações de alimentos e se mostraram desfavoráveis, já que se disponibilizariam em reaproveitar alimentos, desde que houvesse um órgão certificador que certificasse o estado apropriado dos produtos no momento da doação feita pela empresa.

5.2 Discussão dos resultados

Como já mencionado, ressalta-se a dificuldade de encontrar na literatura trabalhos que tivessem como foco o reaproveitamento de produtos alimentícios para a sua finalidade original, que é servir como alimento.

Tomando os resultados obtidos por meio das variáveis estudadas, apresentam-se os principais pontos. A identificação do portfólio de produtos comercializados e não comercializados foi importante para demonstrar os percentuais de perdas dos produtos em estudo. Como demonstrado no referencial teórico, vários estudos de canais reversos e logística reversa estão voltados ao reaproveitamento de outros tipos de produtos, como plástico, papelão, madeira (Braga Júnior, 2007), produtos elétricos e eletrônicos (Flygansvær et al, 2008). Foram encontrados estudos focados em alimentos, como o de Chaves e Chicarelli (2005), mas com objetivos diferentes do aqui tratado.

Estudos com o de Chaves et al. (2008) trataram também de alimentos, mas do ponto de vista de devolução dos mesmos para evitar infecções ou intoxicações. Dessa forma, depara-se com a relevância desta pesquisa, frente ao desperdício de bens tão valiosos bens à vida – o alimento.

Dados os custos das perdas mencionadas, cujas responsabilidades são regidas em contrato, fica evidente a necessidade de tanto a indústria quanto o distribuidor buscarem meios de evitar a perda dos produtos que giram em torno de 5%, como informado pelas empresas estudadas. Tais perdas ocorrem devido à falta de cuidados no manuseio e conservação, além da não comercialização do produto no ponto de venda. Pode-se somar a isso a inexistência de políticas de retorno dos produtos, que ao invés de serem reaproveitados, são, em sua maioria, jogados no lixo, gerando custos e desperdício.

Uma das maneiras que poderiam contribuir para a minimização dessas perdas foi relatada pelo Distribuidor A. O mesmo informou que as quantidades de perdas de produtos de outro fornecedor são bem menores (0,2%), decorrentes da não apresentação de problemas nos

produtos, e também do trabalho de redistribuição de produtos próximos do vencimento em lojas com maior giro de vendas. Tal prática poderia ser também efetuada pelos outros distribuidores.

Em relação ao segundo objetivo da pesquisa, foi possível identificar o design do canal reverso de produtos lácteos estudados, ficando evidentes todos os membros dele participantes, bem como seus papéis em relação ao descarte ou reaproveitamento de lácteos. As empresas estudadas desempenham seus papéis quanto ao canal direto de vendas, que é estabelecido em contrato, assim como as questões relacionadas às vendas, trocas ou devoluções dos produtos. O mesmo não ocorre com os fluxos reversos de produtos.

Quanto ao gerenciamento do canal reverso de produtos lácteos, não foram detectados conflitos, já que também não há negociações voltadas ao gerenciamento dos retornos dos produtos.

Os produtos que eventualmente voltam no canal são aqueles que apresentam defeito, danificação, ou mesmo vencimento, são gerenciados por contratos até o seu descarte. Nenhuma atenção é prevista em contrato aos produtos que poderiam ser reaproveitados. As poucas quantidades e ações de doações são realizadas pelos três distribuidores pesquisados, sem que isso seja estabelecido em contrato.

Portanto, não foi identificada nenhuma estrutura formal designada ao canal reverso de lácteos, nem nenhuma ação coordenada em relação a esse fim. Os distribuidores e atacadistas ou varejistas agem independentemente quando realizam qualquer tipo de reaproveitamento dos produtos lácteos.

Já em relação ao interesse dos participantes do canal quanto à prática do canal reverso, foi detectado que todos os membros teriam interesse, desde que não fossem prejudicados de alguma forma, principalmente pela legislação.

No referencial apresentado, foram demonstradas algumas legislações voltadas ao retorno de outros tipos de produtos, que não alimentares, como a Resolução 258/99, de 26 de agosto de 1999 que prevê o retorno de pneumáticos ou a Resolução RDC Nº 35/03, que regula o retorno de matérias-primas farmacêuticas. Essas normas estimulam o retorno dos produtos por ela regulados, o que não acontece com os alimentos, já que não há norma que obrigue o fim adequado ou reaproveitamento dos mesmos.

Apesar do levantamento teórico realizado neste estudo, não foi possível encontrar na literatura um modelo adequado ao objetivo deste estudo. Sendo assim, adaptou-se o modelo de bens de pós-venda e de pós-consumo de Leite (2003), como uma proposição para o

reaproveitamento de alimentos lácteos prestes a serem descartados, conforme apresentado pela figura 12.

Fonte: Adaptado de Leite (2003).

Figura 12 – Fluxos diretos e reversos dos canais de distribuição.

A figura 12 demonstra os fluxos diretos e reversos dos canais de distribuição de bens de pós-venda, resíduos industriais, bens de pós-consumo, salientando também o foco deste estudo, voltado a bens ainda próprios para o consumo, mas que já não são comercializados devido a problemas que não afetam o consumo do produto. Assim, tem-se um novo foco dentro do modelo proposto por Leite (2006), onde os fluxos de alimentos lácteos são estendidos, podendo receber três tipos de destinações.

A primeira delas é o mercado de segunda mão, como constatado na prática pelas empresas estudadas. No caso do Distribuidor A, as vendas são feitas para funcionários das lojas onde são vendidos os produtos, concedendo-se descontos nos produtos prestes a vencer. Poderiam ser considerados obstáculos quanto a esse tipo de reaproveitamento fatores como a não autorização do administrador do estabelecimento para que a venda ocorra e a falta de uma certificação da qualidade e conservação dos produtos, para evitar problemas de intoxicação do consumidor.

Ao venderem o leite prestes a vencer a restaurantes e sorveterias, os Distribuidores B e C estão inserindo o produto no processo de fabricação de outros. Tal destino para um bem é bastante discutido na literatura. Como exemplos, podem-se citar Leite (2006), Rogers e Tibben-Lembke (1998), Brito (2003) e Braga Júnior (2007). Porém, devido às peculiaridades dos produtos, deveriam haver normas regulem tal prática, para garantir a qualidade do produto.

Ao analisar a terceira forma de reaproveitamento de produtos também foi verificada na prática, que é a doação de alimentos a entidades assistencialistas. Após as entrevistas realizadas, foi realizada uma visita ao Banco de Alimentos da cidade de Ribeirão Preto, cujos dados constituem o apêndice B deste trabalho, onde foi possível a descoberta de as doações feitas, coincidentemente, pela rede de hipermercados visitada durante a pesquisa.

Em convênio com a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto, a rede de hipermercados doa, desde início de julho de 2010, alimentos ao Banco de Alimentos. A partir daí, o Banco de Alimentos verifica a qualidade e condições dos produtos doados e os distribui a 139 entidades assistencialistas, como creches, asilos, escolas, casas de recuperação de dependentes químicos etc., atendendo cerca de 20.000 pessoas.

Dentre os benefícios citados pelo funcionário entrevistado, foi a diminuição de lixo gerada. Só da rede doadora de alimentos ao Banco de Alimentos, o descarte de alimentos somam R\$ 100.000,00 (cem mil reais) mensais por loja, conforme informações de dirigentes da empresa.

A partir dessa informação, foi realizada também uma visita ao aterro sanitário da cidade, na tentativa de coletar dados gerais sobre lixo e específico sobre lácteos descartados. Os registros da visita compõem o apêndice C deste trabalho.

As informações mais relevantes obtidas foi o esgotamento da capacidade do aterro, que recebe cerca de 500 toneladas de lixo, as quais são transportadas para Guataporã-SP, cidade localizada a aproximadamente 60 quilômetros de Ribeirão Preto, onde é terceirizado o aterro sanitário para recebimento do lixo da cidade de Ribeirão Preto. A pesquisadora pôde constatar a não triagem do lixo, o que teria causada a exaustão do aterro municipal mais rapidamente.

Diante de mais essa informação, torna-se evidente a necessidade não apenas econômica, mas também sustentável, do desenvolvimento do canal reverso de alimentos, mesmo entre os membros do canal de distribuição ou por acordos e parcerias entre outras instituições, até de outros setores, visando ao reaproveitamento de alimentos antes de serem descartados.

Prova do sucesso desse tipo de trabalho, é o projeto italiano “Last Minute Market”, implantado na Itália há aproximadamente 5 anos. Por meio de tal projeto, somaram-se esforços entre governo, empresas e entidades sem fins lucrativos, foi possível estabelecer uma estrutura que beneficia pessoas que não podem pagar por uma alimentação saudável, e, ao mesmo tempo, possibilita uma grande oportunidade de redução do desperdício, além de gerar vantagens competitivas às empresas participantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi verificar a estrutura do canal reverso de produtos lácteos não comercializados e como ocorre o seu gerenciamento.

Observou-se que os produtos prestes a vencer e em perfeitas condições de consumo normalmente são destinados a aterros sanitários e lixões, gerando custos para os membros do canal.

Foi constatado pelas empresas estudadas, que o descarte de alimentos e outros produtos não provem de descaso ou falta de iniciativa das mesmas em realizar algum tipo de reaproveitamento, mas sim da busca de evitar sanções legais quanto a possíveis problemas com os receptores de alimentos.

O principal resultado identificado neste estudo demonstra que as empresas participantes do canal de distribuição de produtos lácteos não possuem uma estrutura definida para o gerenciamento do canal reverso, ou seja, estas não têm um modelo do caminho contrário percorrido pelos produtos em questão no canal de distribuição, apesar do interesse demonstrado pelas empresas.

No decorrer do estudo, verificou-se que as Leis da Vigilância Sanitária são consideradas um importante fator preditor do comportamento dos estabelecimentos comerciais.

No tocante às legislações ambientais, cabe ressaltar as empregadas em relação a resíduos sólidos, apresentando uma vasta gama de orientações a respeito de coleta, divulgação, embalagem, redução na fonte de produção, e incentivos financeiros, tomadas como medidas para visar o equilíbrio entre a produção e a disposição final. Com essas legislações a distribuição dos custos de destinação dos produtos desenvolve uma vantagem para uma ou mais etapas do canal reverso criando viabilidade econômica e estabelecendo novas relações de interesse econômico e parcerias entre as empresas do canal, as quais anteriormente não utilizavam de forma correta e estruturada o fluxo reverso.

A principal contribuição deste trabalho firma-se na busca de maior entendimento sobre os canais reversos de produtos lácteos não vencidos e ainda próprios para consumo, já que as contribuições da literatura neste assunto são escassas.

Contribui também para ressaltar a importância dos produtos não comercializados e adequados para consumo, que podem trazer resultados positivos em vários aspectos, como econômico, ambiental e social.

Como limitações do estudo, podem ser consideradas a falta de valores de perdas dos produtos e a estudados e a dificuldade em conseguir participação dos varejistas na pesquisa. Faz-se necessário ressaltar também que o estudo em questão abordou apenas os produtos lácteos, representando, assim, outra limitação do mesmo.

Como sugestões para trabalhos futuros, há necessidade de se identificar em valores monetários as perdas causadas pelo descarte de alimentos; estudar outros canais reversos de distribuição para analisar se os fatores apontados se repetem, dando fundamento à exploração do referencial teórico.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.A.; KUMAR, V., DAY, G.S.et al. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ÁLVAREZ-GIL, M. J.; PASCUAL, B.; HUSILLOS, F. J.; LADO, N. **Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture**. Science Direct - Journal of Business Research 60, 2007. p. 463–473.

ALVAREZ, F. J. S. M. **A aplicação dos conceitos de *trade marketing* nas empresas de produtos alimentícios de consumo: um estudo exploratório**. 1999, 107f. (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo: São Paulo, 1999.

ANDREASEN, A.R. (Org.) **Ética e marketing social: como conciliar os interesses do cliente a empresa e da sociedade numa ação de marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

ASHLEY, P.A. (Coord.) **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Setor recobra fôlego e cresce acima do PIB**. Revista Superhiper. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/super/abril_2008_capa.asp> Acesso em: 5 jun. 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Abras divulga as 20 maiores redes supermercadistas do País**. Revista Superhiper. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/direto-da-redacao/?materia=789>>. Acesso em: 22 jul. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Retomada da economia faz consumo de lácteos reagir**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=15&clipping=14649>>. Acesso em: 27 jul. 2010.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS (APAS). **Vendas no setor supermercadista crescem 4,16% em março**. Disponível em: <<http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1280X800>> Acesso em: 26 mar. 2009.

BADIN, N. T. **Avaliação da produtividade de supermercados e seu benchmarking**. 1997. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATALHA, M.O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997.

BERMAN, B. **Marketing Channels**. New York: Wiley, 1996.

BRAGA JÚNIOR, S.S. **Gestão ambiental no varejo: um estudo de caso das práticas de logística reversa em supermercados de médio porte**. 2007. 116 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRASHEAR, T.; RIREIRO, A. H. P.; OLIVEIRA, V. I.; OLIVEIRA, D. F.; PEREIRA, I. L. **The Impact of Channel Governance Forms on the Selection of Channel Performance Measures** ENANPAD. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 set 2007.

BRASIL. **Decreto-lei nº 986, de 21 de outubro de 1969**, dispõe sobre a defesa e a proteção da saúde individual ou coletiva, no tocante a alimentos, desde a sua obtenção até o seu consumo. Publicado no D.O.U. de 21.10.1969, pág. 8935-Retificação no D.O.U. de 11.11.1969, pág. 9737. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 09 jan. 2009.

BRASIL. **Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977**, configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências. Publicado no D.O.U. de 24.08.1977. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/LEIS/L6437.htm#art40>>. Acesso em: 09 jan. 2009.

BRASIL. **Projeto de Lei 6.047/2005**. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e nutricional – SISAN, com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. Diário do Senado Federal. Jul de 2006. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/364417.htm>> Acesso em: 05 maio 2009.

BRITO, M.P. **Managing reverse logistics or reversing logistics management?** Erasmus Research Institute of Management. 2003. Disponível em: <http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/1132/EPS2004035LIS_9058920585_DEBRITO.pdf> Acesso em: 3 mar 2008.

BUENO, F. R. I. **Sistemas de medição de desempenho para a cadeia de suprimentos: um estudo de caso no setor de lácteos**. 2004. 112 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo.

CASA, E.F., FONTANELLA, M., MOTTA, M.E.V., MOISEICHYK, A.E. **a aplicabilidade da governança corporativa na geração de valor às empresas**. CONVIBRA. VI Congresso Virtual Brasileiro de Administração. São Paulo, 18 a 20 dez 2009.

CAVALCANTE, L. B. **Poder de Compra do Varejo Supermercadista: Uma Abordagem Antitruste**. 2004. Monografia (MBA em Direito Econômico e das Empresas), Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2004.

CHAVES, G. L. D.; MARTINS, R. S., ROCHA JÚNIOR, W. F.; URIBE-OPAZO, M. A. **Reverse Logistics: the generation of competitive advantage for the companies of the state of paran's west region**. CEPEAD/UFGM. 2008. Disponível em: <http://www.cepead.face.ufmg.br/files/nucleos/nipe_log/Artigo7.pdf>

CHIARA, M. de. **Classe D j' supera B em poder de consume**. O Estado de S'o Paulo. Dispon'vel em: <http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20100802/not_imp589134,0.php> Acesso em: 05 ago 2010.

CHRISTOPHER, M. **Log'stica e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. S'o Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. S'o Paulo: Saraiva, 2003.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. **Trust in Channel Relationships: calculative, affective, belief and performance**. ENANPAD. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 22 a 26 set 2007.

CONFEDERAO DA AGRICULTURA E PECURIA DO BRASIL. **Panorama do leite em fevereiro de 2010**. Dispon'vel em: <<http://www.canaldoprodutor.com.br/acoes-de-comissoes/acoes-da-comissao-de-pecuaria-de-leite-fevereiro-2010>> Acesso em: 29 jul 2010.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. **Resoluo n' 258, de 26 de agosto de 1999**. Dispon'vel em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res99/res25899.html>> Acesso em: 12 maio 2009.

CONSELHO NACIONAL DO MEIO AMBIENTE. **Resoluo n' 334, de 03 de abril de 2003**. Dispon'vel em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res03/res33403.xml>> Acesso em: 12 maio 2009.

COOPER, D. R. **M'todos de pesquisa em administrao**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, P. R., MERLO, E. M., BRAGA JÚNIOR, S. S. **Logística reversa como alternativa de ganho para o varejo**: um estudo de caso em um supermercado de médio *porte*. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, IX, 2006, São Paulo. *Anais eletrônicos do IX SIMPOI 2006 – FGV-EAESP*. Disponível em:

<http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2006/artigos/E2006_T00124_PCN46913.pdf>
Acesso em: 21 maio 2008.

COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ALSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. São Paulo: Bookman, 2002.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. 5ª ed. São Paulo: Pioneira/Fundação Vanzolini, 1997.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Produção total de leite, sob inspeção e vacas ordenhadas no Brasil, 2000 - 2008**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0231.php>>
Acesso em: 29 jul 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **O leite que o Brasil precisa**. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2009/o-leite-de-que-o-brasil-precisa/>> Acesso em: 27 jul 2010.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **Demanda de produção de leite no Brasil**. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0233.php>>
Acesso em: 27 jul 2010.

ESTRELA, G. Q., SILVA, A., COSTA, J. C., SOUZA, M. P. S., SOUZA FILHOS, T. A. **Procedimentos Utilizados pelas Empresas de Guajará-Mirim/RO com Relação aos Canais Reversos de Bens**. ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 6 a 10 set 2008.

FLYGANSVÆR, B.M.; GADDE, L.E.; HAUGLAND, S.A. **Coordinated action in reverse distribution systems**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. v. 38 nº 1, 2008. pp. 5-20.

FRAZIER, G. **Organizing and Managing Channels of Distribution**. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 27, nº 2, p. 226-240, 1999.

GALAN, V. **Formas de governança e o cooperativismo do leite no Brasil**: uma análise de setor, de casos escolhidos e de incentivos. 2000. 144 f. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo.

GANESAN, S., GEORGE, M., JAP, S., PALMATIER, R.W., WEITZ, B. **Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice.** Journal of Retailing. V. 1, p. 84–94, 2009.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J-B. E. M. **Economic and Social Satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships.** Journal of Retailing. v. 76, nº 1. p. 11-32. 2000.

GOTO, A. K.; SOUZA, M. T. S. **A Contribuição da Logística Reversa na Gestão de Resíduos Sólidos: uma análise dos canais reversos de pneumáticos.** ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 6 a 10 set 2008.

GOVERNANÇA Corporativa no Brasil. Disponível em:
<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 02 maio 2010.

GUARNIERI, P. et al. **A Caracterização da Logística Reversa no Ambiente Empresarial em suas Áreas de Atuação: Pós-venda e Pós-consumo agregando Valor Econômico e Legal.** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – UTFPR. Disponível em:
<http://www.pg.utfpr.edu.br/ppgep/Ebook/ARTIGOS2005/E-book%202006_artigo%2057.pdf>. Acesso em: 30 de abril de 2009.

HAMMERVOLL, T. **Value creation in supply chain relationships: a critique of governance value analysis.** European Journal of Marketing, v. 43, 2009, p.630-639.

HERDERSON, J. R.; DOOLEY, F.; AKRIDGE, J.; BOEHLE, M. **E-business and Distribution Channel Strategies in Agribusiness Industries.** Trabalho apresentado na American Agricultural Economics Association Meetings, 2001.

HEWETT, K.; BEARDEN, W. **Dependence, Trust and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: implications for managing global marketing operations.** Journal of Marketing, v. 65, 2001. pp. 51-66.

HIBBARD, J. D.; KUMAR, N.; STERN, L. W. **Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships.** Journal of Marketing Research 45. v. XXXVIII, p. 45-61, fev 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **IPCA-15 de junho fica em 0,19, e IPCA-E fecha o semestre em 3,35%.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1642&id_pagina=1>. Acesso em: 22 jul 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa mensal do comércio.** Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1667&id_pagina=1>. Acesso em: 22 jul 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produção animal no 1º trimestre de 2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/busca/search?q=produ%E7%E3o+leiteira&entqr=0&sort=date%3AD%3AL%3Ad1&output=xml_no_dtd&ud=1&client=default_frontend&oe=ISO-8859-1&ie=ISO-8859-1&proxystylesheet=default_frontend&site=default_collection>. Acesso em: 27 jul 2010.

JANK, M.; GALAN, V. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. PENSA-USP, 1998.

KARAER, Ö; LEE, H. L. Managing the Reverse Channel with RFID-Enabled Negative Demand Information. *Production and Operations Management Society*. V. 16, n. 5, p. 625-645, set./out. 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUMAR, N. **The revolution in retailing**: from market driven to market driving. Long, 1997.

LAST MINUTE MARKET. **Mission**. [2008]. Disponível em <http://www.lastminutemarket.org/azienda_mission.html> Acesso em: 5 março 2008.

LEITE, P.R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEITE, P.R.; BRITO, E.P.Z., MACAU, F.; POVOA, A. O papel dos ganhos econômicos e de imagem corporativa na estruturação dos canais reversos. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. São Paulo, v. 4, n. 4, set./dez. 2006.

LOGÍSTICA reversa: a satisfação do cliente no pós-venda. *READ*, ed. 35, vol. 9, nº 5, set-out 2003.

LUSCH, R. F.; BROWN, J. R. **Interdependency, Contracting, and Relational Behaviors in Marketing Channels**. *Journal of Marketing*. 60 – p. 19-38. 2006.

MACHADO, R.L.P. **O papel dos bancos de alimentos na redução do desperdício de alimentos**. [2007]. Disponível em <<http://www.mds.gov.br/programas/seguranca-alimentar-e-nutricional-san/banco-de-alimentos/i-seminario-tecnico-do-programa-banco-de>>

alimentos/arquivos/4._o_papel_dos_bancos_de_alimentos_na_reducao_do_desperdicio_de_alimentos_-_roberto_machado_-_19.09.pdf> Acesso em: 11 jun 2008.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARAVIESKI, V.C.; MARAVIESKI, E.L.; RESENDE, L.M.; HATAKEYAMA, K. **Fatores essenciais para implantação da logística reversa de embalagens reutilizáveis**: um estudo de caso na indústria de alimentos. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13 a 16 out 2008.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento 1. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATOS, M.C.P. **Alianças intersetoriais**: um estudo no município de Cubatão/SP. 2007. 197 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2007.

MONTEIRO NETO, C.B. **A visão supermercadista sobre os fatores determinantes nas relações comerciais com fornecedores**. 2006. 173 f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NETO, S. A. L. **Relacionamentos nos canais: uma investigação exploratória no canal alimentar no Brasil**. ENANPAD. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 6 a 10 set 2008.

O RETRATO dos novos consumidores brasileiros. EXAME, São Paulo, 2008.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2008.

PEDROSO, M.C., ZWICKER, R. **Sustentabilidade na cadeia reversa de suprimentos**: um estudo de caso do Projeto Plasma. **Revista de Administração (RAUSP)**. São Paulo, v. 42, n. 4, p. 414-430, out./dez. 2007.

PELTON, L.E., STRUTTON, D., LUMPKIN, J.R. **Marketing Channels**: a relationship management approach. Boston: McGraw-Hill, 1997.

RICHARDSON, R.J. et alii. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999, 334 p.

REZENDE, A., DALMÁCIO, F.Z., SLOMSKI, V. **Impacto econômico-financeiro da logística reversa: uma aplicação no segmento de distribuição de matérias-primas farmacêuticas.** *Revista Eletrônica de Administração* (REAd). São Paulo, v. 12, n. 6, nov/dez, 2006.

RODRIGUES, G.G.; PIZZOLATO, N.D.; SANTOS, V.P. **Logística reversa dos produtos de pós-venda no segmento de lojas de departamento.** XVIII Congresso de Pesquisa e Ensino em Transportes. Florianópolis, 8 a 12 nov 2004.

ROGERS, D.S.; TIBBEN-LEMBKE, R.S. **Going backwards: reverse logistics trends and practices.** The University of Nevada, Reno, Center for Logistics Management, Reverse Logistics Council, 1998. Disponível em: <<http://www.rlec.org/reverse.pdf>> Acesso em: 20 jun 2008.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2008.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial.** São Paulo: Atlas, 2002.

SAHAY, B.S. **Supply chain collaboration: the key to value creation.** Work Study, v. 52, 2003, p.76-83.

SAMARA, B. S.; BARROS J. C. Pesquisa de Marketing, Conceitos e Métodos, 3. ed. São Paulo: Prattice Hall, 2002.

SAVASKAN, R. C.; WASSENHOVE, L.N. V. **Reverse Channel Design: the case of competing retailers.** Management Science. v. 52, nº 1, p. 1–14. jan 2006.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/publico/Legislacao/Ins/2006/AnexoUnicoINSRF6972006.doc>> Acesso em: 31 jul. 2010.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990 - DOU DE 12/09/1990 – CDC. Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/13/1990/8078.htm>> Acesso em: 29 jul. 2010.

SELLTIZ, C. et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 2ª ed. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SOUZA, R. F. Canais de marketing, valor e estruturas de governança. **RAE – Revista de Administração de Empresas.** V. 42, (2), p. 42-53, abr/jun 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets and relational contracts. The Free Press, 1985.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Instrumento de Coleta de Dados:

Roteiro de Entrevista

PESQUISA SOBRE CANAIS REVERSOS DE PRODUTOS LÁCTEOS

Dados da empresa

Razão social:

Endereço:

Telefone:

E-mail:

Proprietário:

Ano de abertura:

Número de funcionários:

Clientes principais:

Fornecedores principais (se houver):

Dados do entrevistado

Entrevista nº Data: / / .

Entrevistado:

Cargo:

Telefone:

E-mail:

Funções principais:

Informações sobre a pesquisa

- A pesquisa tem como objetivo verificar como estão estruturados e como são coordenados os canais reversos de produtos lácteos no mercado.
- A coleta de dados é realizada por meio de entrevista pessoal em profundidade com os principais agentes relacionados a canais reversos de produtos lácteos.

- Com o consentimento do entrevistado, a entrevista é gravada para proporcionar maior confiabilidade à pesquisa, além de facilitar a conservação e análise das informações fornecidas.
- O roteiro utilizado tem como objetivo orientar a condução da entrevista, porém, permite a livre explanação do entrevistado quanto a informações pertinentes ao assunto estudado. O roteiro de entrevista divide-se em três conjuntos de perguntas: portfólio de produtos lácteos comercializados, design dos canais reversos de produtos lácteos (estrutura e funções de cada membro do canal), e coordenação do canal reverso, no tocante às operações comerciais e ao fluxo reverso dos produtos lácteos.
- As informações obtidas serão tratadas de acordo com a técnica de análise de conteúdo, que visa à identificação do que é dito sobre determinado tema, por procedimentos sistemáticos que possibilitem a inferência de conhecimento ao que está sendo estudado (BARDIN, 1977).

01 - Quais são os produtos comercializados?

02 - Quem são todos os membros do canal de distribuição?

03 - Quantas lojas de cada empresa são atendidas e qual a região atendida?

04 - Qual a quantidade ou porcentagem dos produtos lácteos comercializados?

05 - Quais os percentuais/quantidades de perda de cada um desses produtos?

06 - Quais os percentuais ou valores de troca desses produtos?

07 - Como cada loja que comercializa os produtos trata essa troca, em termos de contrato?

08 - Para aonde vai esses produtos quebrados (lixo comum, aterro sanitário, ou outro)?

09 - Quanto custa os produtos descartados para a empresa? Quem arca com o prejuízo?

10 - Esse custo é previsto em contrato?

11 - Quais são os produtos que são reaproveitados?

12 - Como esses produtos são reaproveitados?

13 - Quais são as outras instituições para onde são encaminhados os produtos retirados da gôndola?

14 - Há contrato com as instituições que recebem produtos retirados das gôndolas para o uso imediato do produto, ou é apenas na confiança? Caso a resposta seja mista, dizer quais instituições têm contrato e as que não têm e por quê.

15 - Como vocês controlam o uso dos produtos por essas organizações que compram os produtos retirados do ponto de venda, por proximidade do vencimento? Há contrato ou algum termo de responsabilidade?

16 - Se houver doações para instituições como creches, como vocês controlam o uso dos produtos por essas instituições?

17 - Como são doados os produtos? A creche ou outra instituição que recebe os produtos se encarrega do transporte ou são vocês que entregam os produtos?

18 - Há um contrato ou termo de compromisso quanto ao recebimento dos produtos, tanto por empresas que compram os produtos retirados do ponto de venda, quanto por instituições que os recebem como doação? Quem assume os riscos de problemas com os alimentos? Já houve algum caso? O que houve e como foi solucionado?

19 - Qual a quantidade ou porcentagem dos produtos que são reaproveitados?

20 - Quem assume riscos contratuais dos produtos que voltam no canal? Quem paga por eles?

21 - Quem ganha com o reaproveitamento dos produtos? Como?

22 - Há interesse de responsabilidade social ou sustentável dos participantes do canal que praticam o reaproveitamento dos produtos? Ou o objetivo é exclusivamente financeiro? E dos que ainda não participam?

23 - Quais são esses locais e formas de descarte? Que lei/norma e órgão regulam essa ação?

24 - Quais seriam os principais entraves que desfavorecem ou impedem todos os membros do canal a participarem do reaproveitamento dos produtos?

APÊNDICE B

Informações obtidas no Banco de Alimentos de Ribeirão Preto

Por meio de contatos informais com um dos funcionários responsáveis pelo Banco de Alimentos, foi possível descobrir que foi firmado um convênio com a Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto e uma rede de hipermercados para doação de produtos perecíveis e não perecíveis vendidos nas lojas da rede, que estivessem em perfeitas condições de consumo, mesmo que próximos da data de validade.

Segundo o entrevistado, o convênio passou a vigorar a partir de julho de 2010, sendo doados vários tipos de alimentos que são repassados a 139 entidades assistencialistas, como creches, asilos, escolas, casas de recuperação de dependentes químicos etc., que atendem cerca de 20.000 pessoas.

A doação ocorre da seguinte forma: o centro do hipermercado informa ao banco de alimentos que há produtos para serem doados. O banco de alimentos então utiliza um caminhão refrigerado e caixas térmicas para transporte e conservação dos alimentos, levando-os até suas três câmaras frias, até que sejam contabilizadas as quantidades a serem doadas e identificadas às entidades que receberão os produtos.

Selecionados e separados os produtos a serem doados, há nutricionistas do hipermercado responsáveis por verificar a qualidade e segurança dos alimentos quanto à sua conservação, antes que sejam entregues ao banco de alimentos. Após a verificação e coleta dos produtos pelo banco de alimentos, os nutricionistas da Prefeitura também fazem uma verificação da qualidade dos produtos, antes de serem doados.

Feito isso, o banco de alimentos se encarrega também de entregar os produtos nas entidades assistencialistas. Além deste trabalho, o Banco de Alimento oferece cursos e palestras aos funcionários das instituições que recebem os produtos, para que seja feito o manuseio adequado de alimentos, para evitar desperdícios.

Os produtos entregues pelo hipermercado ao banco de alimentos são em sua maioria frutas, legumes e verduras, mas também outros, como leite, queijo, iogurte, carne, grãos, massas etc.

Para a doação dos alimentos houve um treinamento dos funcionários do hipermercado para que pudessem identificar os produtos que poderiam ser doados, por meio de cursos onde também era ressaltada a importância desse trabalho, já que iria beneficiar muitas pessoas que precisam de uma alimentação saudável.

Os produtos são repassados imediatamente após o recebimento dos mesmos. Para isso, há um funcionário no Banco de Alimentos responsável específico para verificar a data de validade de todos os produtos recebidos pelo banco de alimentos. Assim, há um controle rígido dos produtos que devem ser enviados primeiro ao consumo, sem causar perdas ou prejuízos à saúde humana ou descarte do mesmo.

O entrevistado acredita que a parceria tem grandes chances de ser efetivada, de maneira que sejam aumentadas as quantidades doadas, além da adesão de novos varejistas e atacadistas. A visita ao estabelecimento foi registrada por meio da captação de imagens:

Imagem 8 - Parte interna do Banco de Alimentos de Ribeirão Preto.

Imagem 9 - Alimentos a serem doados pelo Banco de Alimentos.

APÊNDICE C

Informações obtidas no Aterro Sanitário de Ribeirão Preto

Após a visita ao Banco de Alimentos, a pesquisadora visitou também o aterro sanitário de Ribeirão Preto, para investigar as quantidades e outras informações relacionadas ao descarte de alimentos. As informações que se seguem foram obtidas por meio da observação no local e da entrevista informal realizada com um dos funcionários do aterro sanitário.

O aterro sanitário de Ribeirão Preto encontra-se, a partir de 2010, com sua capacidade esgotada, servindo apenas de “transbordo” para o lixo coletado na cidade e que depois é levado e despejado no aterro sanitário de Guataporã-SP, cidade localizada a aproximadamente 60 quilômetros de Ribeirão Preto.

Segundo o entrevistado, cerca de 14 caminhões da empresa de coleta pública de lixo despejam em média 500 toneladas de lixo por dia. Dentre esse lixo, o entrevistado presume que pelo menos 200 quilos e produtos lácteos são descartados. A informação foi baseada em estudos realizados no aterro anteriormente, segundo o entrevistado.

As imagens 10 e 11 registraram a visita ao aterro sanitário.

Imagem 10 - Visão parcial do aterro de Ribeirão Preto, o qual já se encontra com a capacidade esgotada.

Imagem 11 - Caminhão coletor despejando o lixo retirado da cidade.