

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

SIBELE MARIA AMOLARO DIAS

**PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO
DE PRODUTOS LÁCTEOS NO ESTADO DE MATO
GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTICASOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM AGRONEGÓCIOS

**CAMPO GRANDE/MS BRASÍLIA/DF GOIÂNIA/GO
MARÇO/2009**

SIBELE MARIA AMOLARO DIAS

**PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO DE
PRODUTOS LÁCTEOS NO ESTADO DE
MATO GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTICASOS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO SUBMETIDA AO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MULTIINSTITUCIONAL EM AGRONEGÓCIOS,
(CONSÓRCIO ENTRE A UNIVERSIDADE FEDERAL
DE MATO GROSSO DO SUL, UNIVERSIDADE DE
BRASÍLIA E A UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIAS), COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSÁRIOS À OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM AGRONEGÓCIOS NA ÀREA DE
CONCENTRAÇÃO DE GESTÃO, COORDENAÇÃO
E COMPETITIVIDADE DOS SISTEMAS
AGROINDUSTRIAIS.**

ORIENTADOR: PROF. DR. LEONARDO FRANCISCO FIGUEIREDO NETO

**CAMPO GRANDE/MS BRASÍLIA/DF GOIÂNIA/GO
MARÇO/2009**

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA E CATALOGAÇÃO

DIAS, S.M.A. **Práticas de logística reversa no varejo de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul: Estudo Multicasos.** Campo Grande - MS: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2009, 131 p. Dissertação de Mestrado.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e Universidade Federal de Goiás e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. A autora reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada à fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Dias, Sibebe Maria Amolaro

Práticas de Logística Reversa no Varejo de Produtos Lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul: Estudo Multicasos/Sibebe Maria Amolaro Dias; orientação do Professor e Doutor Leonardo Francisco Figueiredo Neto – Campo Grande – MS, 2009.

131 f.: il.

Dissertação de Mestrado (M) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul/Departamento de Economia e Administração, 2009.

1. Logística Reversa. 2. Varejo. 3. Produtos Lácteos.
4. Relacionamento.

FIGUEIREDO NETO, L. F. II Título.

CDD ou CDU

SIBELE MARIA AMOLARO DIAS

PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO DE PRODUTOS LÁCTEOS
NO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL: ESTUDO MULTICASOS

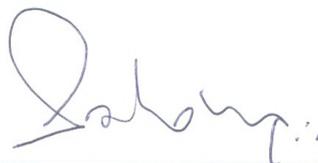
APROVADO POR:



DR. LEONARDO FRANCISCO FIGUEIREDO NETO (UFMS)
(ORIENTADOR)



DR. MILTON AUGUSTO PASQUOTO MARIANI (UFMS)
(EXAMINADOR INTERNO)



DR. MARCELO PLENS (CESD)
(EXAMINADOR EXTERNO)

CAMPO GRANDE/MS/BRASÍLIA/DF/GOIÂNIA/GO, 25 DE MARÇO DE 2009.

Dedico este trabalho as pessoas que dão sentido à minha vida,
Ao meu grande amor, Evander Dias,
Aos melhores pais do mundo, Inês e Arnaldo,
As minhas irmãs, Sueli e Silvana e,
Aos meus sobrinhos Gabriele, Mateus, Gabriel e Rafael.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que, em sua infinita bondade, ofertou-me o dom da vida e me proporcionou o encontro com pessoas maravilhosas que, por sua vez, fazem parte desta singela expressão de gratidão.

Aos meus pais, Arnaldo e Inês, que não tiveram oportunidade de estudar, mas me ensinaram, ainda criança, o valor do conhecimento e, principalmente, a nunca fugir dos problemas, mas, sim, enfrentá-los com perseverança e dignidade. Obrigada, Pai e Mãe, pelo amor e exemplo de determinação, respeito e dedicação a nossa família.

A minhas irmãs, Sueli (Tia Sú) e Silvana (Nana, Magrela), que sempre cuidaram de mim e sofriam comigo minhas aflições. Ao meu cunhado, Cidmar, pela maneira extrovertida de me ensinar a ver a vida. Aos meus sobrinhos, Gabriele e Mateus, por entenderem que nem sempre a Tia Bele podia brincar e lhes dedicar a atenção merecida, pois estava estudando. Ao meu sobrinho e afilhado, Gabriel, pela compreensão, amor e carinho com a Mami. E, ao recém-chegado Rafael, a quem poderei dedicar o meu amor ao final desta etapa.

Ao meu grande amor, Evander, a razão pela qual abro os olhos todos os dias. Para melhor expressar o que sinto, pois as palavras fogem de minha mente, usarei a letra da música *Because you loved me* (Celine Dion), que assim diz: “Por todas aquelas vezes que você me apoiou; Por toda a verdade que você me fez enxergar; Por toda a alegria que você trouxe para minha vida; Por tudo de errado que você transformou em certo; Por todo sonho que você tornou realidade; Por todo o amor que encontrei em você; Você foi minha força quando eu estive fraca; Você foi minha voz quando eu não podia falar; Você foi meus olhos quando eu não podia ver; Você enxergou o melhor que havia em mim; Eu serei eternamente grata”. Através de você, Deus me provou que o amor verdadeiro e sem interesse existe. Obrigada por fazer parte da minha vida e por me ajudar a transformar mais este sonho em realidade.

Ao Sr. Vanderlei, Dona Emília, Juninho, Viviane e Luizinho, pelas palavras de incentivo em momentos difíceis.

Ao jovem empreendedor e professor, José Gonzaga da Silva Neto, que possibilitou minha inserção na pesquisa científica e me proporcionou provar do mundo mágico da docência superior. E, também, a professora Maria Zenilda de Souza, pela confiança depositada em mim.

Ao meu orientador, Leonardo Francisco Figueiredo Neto, que pacientemente, sempre esteve pronto a me auxiliar e a me indicar o caminho correto, e nem sempre fácil. Ao professor Milton Pasquoto Mariani, um anjo que, por inúmeras vezes, iluminou meus

pensamentos, mostrando-me soluções para os problemas. Ao professor Luiz Antônio, agradeço pelas aulas extras e pela paciência em me auxiliar. Ao professor Leandro Sauer, que me provou que não sabemos nada e sempre temos que aprender mais, pois as nossas convicções formadas sobre o saber acabam nos limitando. Aos demais professores, os meus sinceros agradecimentos, pois sem eles esta etapa de minha vida não seria possível.

Em especial ao professor Dr. Marcelo Plens, um exemplo de dedicação e determinação no ensino da ciência e da arte de administrar. Muito mais que professor, pesquisador, amigo, és um ídolo pra mim.

A Fabrícia Fernandes Gladys da Silva, que foi muito mais que amiga e, sim, uma irmã, não por laços de sangue, mas por afinidade e cumplicidade. Passamos noites adentro estudando para as provas e elaborando artigos. Recordo-me de suas palavras de ânimo e, às vezes, sonhadoras. Hoje, a vida nos colocou em lugares diferentes, porém a distância não será capaz de apagar nossas lembranças e muito menos abrandar a nossa amizade.

A minha amiga e mestra, Miriam Pinheiro Bueno, que me ajudou desde o início nesta difícil etapa de minha vida, ensinando-me que os contratemplos impostos pelo mundo não são capazes de destruir uma amizade verdadeira. E, em especial aos meus amigos da AVEC, Marcos Roberto Pinto, Rodrigo Faccin, César M. de Andrade, Ana Cláudia M. Oberst e Kanitar Oberst pela ajuda em várias situações difíceis. Além da colaboração das amigas Alice, Adriana e Rosilene, que me auxiliaram por inúmeras vezes.

Aos amigos Sílvio, Leandro Pessoa, Fábio, André Sório, Mônica, Márcio e Rodrigo Tolo que, por muitas vezes, sanaram minhas dúvidas e me abriram novas portas e não me permitiram desistir.

A Rosali, Ferdinanda, Inês e demais colegas do mestrado, pelo apoio em momentos de crise, em que pensava não conseguir.

Todos vocês foram fundamentais nesta conquista!!! Muito Obrigada!!!

CONFIANÇA EM DEUS – SALMO 90

Tu, que habitas sobre a proteção do Altíssimo,
que moras à sombra do Onipotente,
dize ao Senhor: “Sois meu refúgio e minha cidadela,
meu Deus, em que eu confio.”
É ele que te livrará do laço do caçador,
e da peste perniciosa.
Ele te cobrirá com suas plumas;
sob suas asas encontrarás refúgio.
Sua fidelidade te será um escudo de proteção.
Tu não temerás os terrores noturnos,
nem a flecha que voa à luz do dia,
nem a peste que se propaga nas trevas,
nem o mal que grassa ao meio-dia.
Caiam mil homens à tua esquerda e dez mil à tua direita: Tu não serás atingido.
Porém, verás com teus próprios olhos,
contemplarás o castigo dos pecadores,
porque o Senhor é teu refúgio.
Escolheste, por asilo, o Altíssimo.
Nenhum mal te atingirá,
nenhum flagelo chegará à tua tenda,
porque aos seus anjos Ele mandou,
que te guardem em todos os teus caminhos.
Eles te sustentarão em suas mãos,
para que não tropeces em alguma pedra.
Sobre serpente e víboras andarás,
calcarás aos pés o leão e o dragão.
“Pois que se uniu a mim, eu o livrarei;
e o protegerei, pois conhece o meu nome.
Quando me invocar, eu o atenderei;
na tribulação estarei com ele.
Hei de livrá-lo de glória.
Será favorecido de longos dias,
e mostrar-lhe-ei a minha salvação.”

Confiei mais esta fase de minha vida ao Senhor Deus e, por mais uma vez me atendeste.
Obrigada Pai!!!

RESUMO

O cenário empresarial está cada vez mais competitivo e complexo. As organizações, independente do ramo de atividade, necessitam desenvolver estratégias que proporcionem vantagem competitiva frente aos concorrentes, e uma das alternativas é o uso da logística reversa. Contudo, a logística reversa é ainda um tema pouco estudado e com escasso referencial teórico. Imbuído nesse contexto, o presente trabalho tem a finalidade de contribuir e enriquecer os conhecimentos sobre a logística reversa, especificamente no varejo de produtos lácteos, no Estado de Mato Grosso do Sul. Desse modo, esta pesquisa tem por objetivo identificar as principais práticas de logística reversa dos produtos lácteos no relacionamento indústrias e varejistas no Estado de Mato Grosso do Sul. Assim como, identificar as principais barreiras e verificar a existência da obrigatoriedade legal quanto à prática de logística reversa dos produtos lácteos vencidos entre varejistas e fabricantes. Este trabalho caracteriza-se por ser aplicado e de natureza qualitativa. Quanto aos fins, é descritivo e exploratório e, quanto aos meios, bibliográfico e de campo. A amostra escolhida é não-probabilística por conveniência e a coleta de dados foi realizada com os supermercados, classificados como superlojas (de 21 a 30 *check-outs*), segundo a ABRAS (2007), mediante questionário semi-estruturado aplicado *in loco*. Cabe ressaltar que as superlojas estavam, assim, localizadas: quatro na capital Campo Grande e uma no município de Dourados, sendo então denominadas como supermercados A, B, C, D e E. O supermercado E negou-se a participar da pesquisa. Contudo, verificou-se que todos os varejistas que responderam *in loco* o questionário semi-estruturado praticam o retorno de produtos lácteos, mesmo os varejistas A e B desconhecendo o termo “logística reversa”. As principais práticas de logística reversa adotadas pelos supermercados foram: devoluções para as indústrias (fornecedores), promoção e descarte. Os supermercados pesquisados adotam práticas de logística reversa impulsionados pela estratégia competitiva, satisfação do cliente e manutenção da reputação e imagem corporativa. No entanto, os varejistas A, B, C e D apontaram como barreiras a utilização da logística reversa de produtos lácteos: a política da companhia, as estratégias competitivas, falta de recursos pessoais e pouca importância relativa frente a outros assuntos. Sabe-se que não há uma legislação que obrigue os supermercados e as indústrias a praticarem a logística reversa de produtos lácteos. No entanto, a prática da logística reversa de produtos lácteos entre indústrias (fornecedores) e os supermercados se dá por meio de contratos e parcerias que, em muitos casos, os custos podem ser assumidos pelos fabricantes ou divididos pelos parceiros. Conclui-se que a logística reversa é praticada pelos supermercados A, B, C e D, mas nem todos a tratam como uma ferramenta capaz de proporcionar vantagem frente aos concorrentes. Fato agravado, ainda, pela inexistência de uma legislação que determine o rumo que deve ser dado aos produtos lácteos vencidos, assim como aos demais alimentos.

Palavras-chave: Logística Reversa; Varejo; Produtos Lácteos; Relacionamento.

ABSTRACT

The business scenery is more and more competitive and complex. The organizations, independent of the activity branch, they need to develop strategies that provide advantage competitive front to the opponents, and one of the alternatives is the use of the reverse logistics. However, the reverse logistics is still a theme little studied and with scarce literature. Dipped in that context, the present work has the purpose of to contribute and to enrich the knowledge on the reverse logistics, specifically in the retail of milky products, in the State of Mato Grosso do Sul. This way, this investigation has for objective to identify the main practices of reverse logistics of the milky products in the relationship industries and retailers in the State of Mato Grosso do Sul. As well as, to identify the main barriers and to verify the existence of the legal compulsory nature as for the practice of reverse logistics of the milky products expired between retailers and manufacturers. This work is characterized by being applied and of qualitative nature. As for the ends, it is descriptive and exploratory and, as for the means, bibliographical and of field. The chosen sample is no-probabilistic for convenience and the collection of data were accomplished with the supermarkets, classified as super stores (from 21 to 30 check-outs), second the ABRAS (2007), by questionnaire semi-structured applied in loco. He fits to stand out that the super stores were, like this, located: four in the capital Campo Grande and one in the municipal district of Gildings, being then denominated as supermarkets A, B, C, D and E. O supermarket it's refused to participate in the research. However, it was verified that all the retailers that answered in loco the semi-structured questionnaire practice the return of milky products, even the retailers A and B ignoring the term "reverse logistics". The main practices of reverse logistics adopted by the supermarkets were: devolutions for the industries (suppliers), promotion and discard. The researched supermarkets adopt practices of reverse logistics impelled by the competitive strategy, the customer's satisfaction and maintenance of the reputation and corporate image. However, the retailers A, B, C and D appeared as barriers the use of the reverse logistics of milky products: the politics of the company, the competitive strategies, lack of personal resources and little importance relative front the other subjects. It is known that no there is a legislation to force the supermarkets and the industries practice it the reverse logistics of milky products. Though, the practice of the reverse logistics of milky products among industries (suppliers) and the supermarkets feel through contracts and partnerships that, in many cases, the costs can be assumed by the manufacturers or divided by the partners. It is ended that the reverse logistics is practiced by the supermarkets A, B, C and D, but nor all treat her as a tool capable to provide advantage front to the contestants. Though, the practice of the reverse logistics of milky products among industries (suppliers) and the supermarkets feel through contracts and partnerships that, in many cases, the costs can be assumed by the manufacturers or divided by the partners. It is ended that the reverse logistics is practiced by the supermarkets A, B, C and D, but nor all treat her as a tool capable to provide advantage front to the contestants. That fact becomes worse, still plus, for the inexistence of a legislation that determines the direction that should be given to the won milky products, as well as to the other foods.

Keywords: Reverse logistics; Retail; Milky products; Relationship.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Justificativa	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo geral	19
1.2.2 Objetivos específicos	19
1.3 Estrutura do trabalho	20
2 METODOLOGIA DA PESQUISA	21
2.1 Tipo de pesquisa	21
2.2 Delimitação da pesquisa	22
2.3 Métodos de coleta de dados	23
2.4 Tratamento dos dados	24
2.5 Limitações da pesquisa	24
3 REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1 DA LOGÍSTICA TRADICIONAL À LOGÍSTICA REVERSA: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS	25
3.1.1 A evolução da logística tradicional para a logística reversa: particularidades e áreas de atuação	25
3.1.2 A relevância dos canais de distribuição tradicionais e reversos na atividade logística	31
3.1.3 A logística reversa dos bens de pós-venda e seus fluxos reversos	40
3.2 VAREJO DE PRODUTOS LÁCTEOS: CARACTERÍSTICAS E RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES	51
3.2.1 O setor brasileiro de lácteos e seus derivados	51
3.2.2 Características do varejo	62
3.2.2.1 Varejo alimentar em Mato Grosso do Sul	71
3.2.3 A logística reversa e o sistema alimentar: produtos lácteos	78
3.2.4 O relacionamento entre indústria e varejo (supermercado)	84
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	92
4.1 Varejistas Pesquisados	92
4.2 A comercialização de produtos lácteos	94
4.3 O conceito de logística reversa	96

4.4 Práticas de logística reversa	97
4.5 O relacionamento entre varejistas e fabricantes	102
4.6 O Código de Defesa do Consumidor	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	110
ANEXO	118
Anexo A	119
Anexo B	121
Anexo C	127
Anexo D	129

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Logística reversa: área de atuação e etapas reversas	30
Figura 2 Comprimento dos canais de distribuição	33
Figura 3 Fluxos de <i>marketing</i> nos canais	36
Figura 4 Canais de distribuição diretos e reversos	38
Figura 5 Fluxos reversos de pós-venda	44
Figura 6 Categorias de retorno de pós-venda	46
Figura 7 Classificações das instituições varejistas	64
Figura 8 Os benefícios da parceria	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Participação dos estados no faturamento do auto-serviço: 2007 (%)	72
Gráfico 2 Distribuição da população sul-matogrossense por faixa de renda: 2006 (%)	76
Gráfico 3 Mato Grosso do Sul: participação de consumo em 2008 (%)	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 As principais funções dos canais de distribuição e as características de seus fluxos	35
Tabela 2 Diferentes tipos de fluxos logísticos	42
Tabela 3 Destino dos produtos de pós-venda devolvidos	50
Tabela 4 Produção brasileira de leite por vaca: litros/cabeça/dia	52
Tabela 5 Vacas leiteiras no Brasil: cabeças e produção em 2007	54
Tabela 6 Importações Brasileiras de leite e derivados	55
Tabela 7 Exportações Brasileiras de leite e derivados	57
Tabela 8 Balança Comercial Láctea: exportações x importações no período de 2004 a 2007	58
Tabela 9 Exportações e Importações de produtos lácteos brasileiros, 2008	59

	13
Tabela 10 Consumo brasileiro de leite <i>per capita</i>	61
Tabela 11 A evolução do varejo alimentar brasileiro	63
Tabela 12 Potencial de consumo regional por classes sociais: 2008 (R\$ milhões)	73
Tabela 13 Potencial de consumo por categoria e classe social no Estado de Mato Grosso do Sul: 2008 (R\$ milhões)	74
Tabela 14 Principais municípios de Mato Grosso do Sul, segundo o IPC <i>Target</i> : 2003-2008	75
Tabela 15 A indústria da alimentação e seus principais indicadores econômicos	78
Tabela 16 Características das relações de empresas baseadas em transações <i>versus</i> empresas baseadas em parcerias	86
Tabela 17 Características dos supermercados (superlojas); Motivos que os levam a comprar dos fornecedores e; Forma de controle diário dos prazos de validade dos produtos lácteos	92
Tabela 18 Produtos alimentícios devolvidos aos fabricantes	95
Tabela 19 Conhecimento sobre o termo “logística reversa” e Forma como o termo logística reversa é conhecido pelos respondentes	96
Tabela 20 Principais motivos e principais barreiras na pratica da logística reversa de produtos lácteos	97
Tabela 21 Freqüência de retorno dos produtos lácteos para os fornecedores e fabricantes	98
Tabela 22 Prática adotada em relação ao destino dado aos produtos lácteos próximos ao vencimento, vencidos o prazo de validade e com algum problema (embalagem, quantidade, prazo de validade)	99
Tabela 23 Logística reversa de produtos lácteos: principais práticas, objetivos e seu impacto na lucratividade do varejista	100
Tabela 24 Práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e fabricantes referente à logística reversa de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul	102
Tabela 25 Conhecimento sobre o Código de Defesa do Consumidor e a não obrigatoriedade da logística reversa de produtos lácteos	105

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação

ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados

AMA - *American Marketing Association*

AMAS - Associação Sul-Matogrossense de Supermercados

ANUALPEC - Anuário da Pecuária Brasileira

CDC - Código de Defesa do Consumidor

CEMPRE - Compromisso Empresarial para Reciclagem

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CLM - *Council of Logistics Management*

CNA - Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

CONAMA - Conselho Nacional de Meio Ambiente

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IPC - Índice de Potencial de Consumo

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PIB – Produto Interno Bruto

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial está cada vez mais competitivo e complexo. As organizações, independente do ramo de atividade, necessitam desenvolver estratégias que proporcionem vantagem competitiva frente aos concorrentes. No entanto, esse panorama é formado por clientes, envolto em necessidades e características diversas e que almejam a satisfação de suas expectativas em momento oportuno.

Nessa perspectiva, a logística, tem se apresentado como atividade essencial para o êxito de muitas empresas em termos de posicionamento no mercado, em razão da criação de diferenciais competitivos que refletem no seu desempenho, inclusive na satisfação dos clientes e nos rendimentos da empresa (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2006).

De acordo com Martins e Alt (2002, p. 14), a logística empresarial é visualizada como um “processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz no fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionadas desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender às necessidades dos clientes”.

Para Bowersox e Closs (2004), a logística é descrita como algo que impressiona, ou seja, suas atividades permanecem constantes e estão acontecendo em todas as partes do mundo, todos os dias do ano, 24 horas por dia. Segundo os referidos autores, o objetivo da logística é o de atingir um nível de serviço ao cliente, pelo menor custo total possível, enfatizando-se a flexibilidade, a agilidade, o controle operacional e o compromisso para se alcançar um nível de serviço perfeito. Assim entendida, a logística passa a ser considerada um mecanismo capaz de criar vantagem competitiva às empresas.

Em razão da competitividade crescente, a logística, na sua base conceitual, tem evoluído, passando a considerar de forma sistêmica todas as atividades que se relacionam direta e indiretamente aos fluxos físicos e de informação dos canais de distribuição (RODRIGUES *et al.*, 2002).

Contudo, muitos fatores têm contribuído para o desenvolvimento de uma logística que faça um caminho diferente da tradicional, denominada de Logística Reversa. Nota-se que o volume de resíduos sólidos vem aumentando significativamente; as matérias-primas vêm se mostrando cada vez mais escassas, mas, paralelamente, a população tem se conscientizado da necessidade de preservação do meio ambiente e da eliminação do desperdício, o que tem impulsionado a Logística Reversa (RODRIGUES *et al.*, 2002).

Para Adlmaier *et al.* (2004), assim como aconteceu com a logística tradicional, o conceito de logística reversa evoluiu ao longo do tempo. Inicialmente, a logística foi definida

como o movimento de materiais do ponto de origem ao ponto de consumo. Assim, também, aconteceu com a logística reversa, que teve como definição, nos anos 1980, o movimento de bens do consumidor para o produtor por meio de um canal de distribuição, isto é, o escopo da logística reversa era limitado a esse movimento que possibilitava que os produtos e informações seguissem em direção oposta às atividades logísticas tradicionais (LAMBERT; STOCK, 1992 *apud* ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 2001).

Entretanto, Cottrill (2000) ressalta que a logística reversa é muito mais complexa e envolve outros fatores, tais como a criação de um canal reverso provedor de matéria-prima secundária mais barata (originada do descarte de produtos já utilizados) e, até mesmo, a satisfação dos clientes. Dessa forma, se a logística reversa contar com um bom planejamento, pode-se tornar uma respeitável fonte de lucro para a empresa (ADLMAIER *et al.*, 2004).

Desse modo, torna-se necessário definir logística reversa, ou seja, para o *Reverse Logistics Executive Council* (2004, p. 15) consiste no:

[...] processo de planejamento, implementação e controle da eficiência e custo efetivo do fluxo de matérias-primas, estoque em processos, produtos acabados e as informações correlacionada do ponto de consumo ao ponto de origem com o propósito de recapturar valor ou para uma disposição apropriada.

A empresa, ao elaborar o seu planejamento, deve atentar para as possíveis áreas de atuação da logística reversa, especificamente, na pós-venda. Conforme Leite (2003), a logística reversa nos canais reversos de pós-venda pode ser acionada para desenvolver as atividades e processos (motivados pela observação da garantia e qualidade dos produtos), acordos comerciais de devolução de excesso de estoques e, também, pela necessidade de substituição de componentes. O autor enfatiza que, a logística reversa torna-se, cada vez mais, imprescindível ao gerenciamento da qualidade dos produtos e dos processos internos.

Nesse sentido, um planejamento bem estruturado de logística reversa pode proporcionar a geração de informações valiosas, como por exemplo, a identificação de padrões de defeitos ou áreas problemáticas da empresa, que podem estar ocasionando diminuição dos volumes de lucros; determinar o comportamento do consumidor e atendimento das suas expectativas; ou, até mesmo, retirar um produto de linha, devido à insatisfação por parte dos clientes (DAUGHERTY *et al.*, 2002).

A natureza do processo de logística reversa depende do tipo de material e o motivo pelo qual ele entrou no sistema. Os produtos, usualmente, retornam devido à necessidade de reparo, reciclagem, descarte ou simplesmente porque os clientes os devolvem. Outra

consideração é que o fluxo reverso de produtos pode ser utilizado por uma empresa para manter estoques reduzidos do cliente, diminuindo riscos com a manutenção dos itens de baixo giro, ou que possam ficar obsoletos rapidamente. Para incentivar a compra de todo o *mix* de produtos, as empresas aceitam a devolução de itens que não tiveram boa aceitação pelo consumidor (GONÇALVES; MARTINS, 2004).

Tais procedimentos têm ocorrido no setor de alimentos, sobretudo no setor varejista, entre indústrias e supermercados, que buscam manter relacionamentos mutuamente satisfatórios no intuito de assegurar a credibilidade dos produtos e garantir a reputação de ambos, utilizando-se de práticas de logística reversa que garantam, ao mesmo tempo, disponibilidade e confiabilidade dos produtos ofertados ao consumidor pelos supermercadistas (CHAVES, 2005).

Diante disso, as empresas passam a reestruturar-se para se adequarem a essas novas práticas, principalmente nas relações comerciais entre indústrias, varejistas e consumidor. Assim, tendem a se tornar mais competitivas ao utilizar técnicas de gestão que maximizem tanto a utilização de recursos quanto o cumprimento da legislação que garantam a satisfação dos clientes (CHAVES, 2005).

Por conseguinte, na presente pesquisa, pretende-se identificar as práticas de logística reversa enquanto elemento estratégico de cumprimento à legislação ou especificidades do setor, enfatizando o relacionamento entre indústrias e supermercados.

Dessa forma, a pesquisa se depara com o seguinte problema: **quais as práticas da logística reversa de produtos lácteos no relacionamento entre varejistas e indústrias no Estado de Mato Grosso do Sul?**

1.1 JUSTIFICATIVA

As empresas estão cada vez mais acompanhando o ciclo de vida de seus produtos, em função da cobrança de clientes mais exigentes em termos de prazos, qualidade, questões ambientais e financeiras, principalmente no que se refere ao alto custo das perdas, que, posteriormente, são embutidas no preço dos bens pagos pelos consumidores. Sabe-se que os supermercados (varejistas) são responsáveis por 59% das perdas totais no varejo, ocasionadas pelos produtos perecíveis, assim como o leite e seus derivados. Em 2007, as perdas nos supermercados, no que tange aos produtos perecíveis, especificamente os lácteos, representaram 4,48% do total (SUPERHIPER, 2009).

No intuito de diminuir as perdas de produtos perecíveis e ainda satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas têm desenvolvido canais de distribuição reversos, em que dirigem atenção à reintegração de produtos ao ciclo produtivo, ou seja, ao próprio reaproveitamento ou de seus componentes e materiais constituintes (RODRIGUES *et al.*, 2002).

Nesse sentido, a logística reversa tem agregado valor de diversas naturezas, tais como: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros (LEITE, 2003). A conquista de mais espaço, na operação logística reversa nas empresas, deve-se, em grande parte, ao seu potencial econômico, resultante da mudança na cultura de consumo dos clientes (FLEURY; WANKE, 2003).

No Brasil, como reflexo de uma tendência mundial, o conceito de logística reversa vem evoluindo e começa a despontar como um importante e, por vezes, essencial agente empresarial (CHAVES; CHICARELLI, 2005). No entanto, existe ainda um espaço amplo para avanços na área de logística reversa no Brasil, tanto na esfera empresarial quanto na governamental. Uma conscientização maior do empresariado sobre a importância gerencial e competitiva da atividade, amparada por uma legislação mais abrangente que sustente um avanço da atividade, se faz necessária para a consolidação da atividade reversa no País.

Em termos legais, pouca coisa abrange a atividade reversa ainda em difusão e, por esse motivo, não é encarada pelas empresas como um processo estrategicamente interessante e obrigatório (CHAVES; CHICARELLI, 2005). Todavia, alguns canais reversos no Brasil já estão bem estruturados, como os de reciclagem de papel ondulado e vidro (CEMPRE¹, 2005 *apud* CHAVES; CHICARELLI, 2005).

É importante evidenciar que, o referencial teórico no campo da logística reversa é raro e disperso e praticamente inexplorado no Brasil (CAMPOS, 2006). Devido a isso, a logística reversa é pouco estudada e praticada no Estado de Mato Grosso do Sul. No Estado, há registros de canais reversos somente no que se refere a embalagens vazias de agrotóxicos, os locais de recebimento estão instalados nos municípios de Naviraí, Campo Grande e Caarapó (LOPES; TONINI, 2007; LIMA-FILHO *et al.*, 2006).

¹ Compromisso Empresarial para Reciclagem (CEMPRE). É uma associação sem fins lucrativos, fundada em 1992, mantida por empresas privadas de diversos setores. Seu objetivo é conscientizar a sociedade sobre a importância da redução, reutilização e reciclagem de lixo através de publicações, pesquisas técnicas, seminários e bancos de dados, destinados a formadores de opinião, tais como prefeitos, diretores de empresas, acadêmicos e organizações não-governamentais (ONG's).

Desse modo, pode-se afirmar a inexistência de conhecimentos sistematizados sobre logística reversa, especificamente, nos canais de distribuição, ou seja, no varejo de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul, situação que torna o presente estudo extremamente relevante e necessário para o desenvolvimento estadual.

Além disso, quando se trata da logística reversa de produtos lácteos, esta tem um papel diferenciado no que diz respeito à segurança alimentar. Assim, mediante práticas liberais de retorno ao longo do canal de distribuição, a empresa permite a devolução de produtos defeituosos ou fora do prazo de validade, evitando problemas de infecção ou intoxicação e, ainda protegendo a sua marca por garantir proteção à saúde do consumidor (CAMPOS, 2006).

Essa estratégia é útil para atender a um dos direitos básicos do consumidor estabelecido no inciso I, do Artigo 6º, do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990), em que os consumidores têm direito à “[...] proteção da vida, saúde e segurança contra os riscos provocados por práticas no fornecimento de produtos e serviços considerados perigosos ou nocivos [...]”.

Enfim, o estudo das práticas de logística reversa de produtos lácteos entre indústria e varejistas no Estado de Mato Grosso do Sul é de fundamental importância, pois, em função da redução de custos, não só pode ser convertida em vantagem competitiva para os envolvidos na transação de compra e venda de bens perecíveis, manutenção da imagem e reputação corporativa, qualidade e satisfação do cliente, mas, ainda, tem utilidade como ferramenta na proteção à vida e à segurança alimentar dos consumidores de leite e seus derivados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as principais práticas de logística reversa dos produtos lácteos no relacionamento entre varejistas e indústrias, no Estado de Mato Grosso do Sul.

1.2.1 Objetivos específicos

- a) verificar a existência da obrigatoriedade legal quanto à prática de logística reversa dos produtos lácteos vencidos entre varejistas e indústrias (fabricantes);
- b) identificar as principais práticas e barreiras nos canais reversos de produtos lácteos;

- c) descrever as práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e indústrias referentes à logística reversa de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul, em 2008;
- d) avaliar a existência de práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e indústrias referente à logística reversa de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em cinco itens. O primeiro item trata da introdução do trabalho onde se encontra o problema, seguido pela justificativa e pelos objetivos. O segundo item trata da metodologia do estudo, particularmente, o tipo e a delimitação da pesquisa, método de coleta e tratamento de dados e, limitações do presente estudo. No terceiro item, encontra-se o referencial teórico, enfatizando a evolução da logística tradicional para a logística reversa, canais de distribuição diretos e reversos, fluxos reversos de pós-venda. Trata, ainda, do setor de lácteos, das características do varejo no País e em Mato Grosso do Sul, do elo entre a logística reversa e o sistema alimentar, focando os produtos lácteos; assim como, o relacionamento entre fornecedores e varejo de alimentos (supermercados), no retorno do leite e seus derivados. No quarto item, são apresentadas a compilação e a análise dos dados. E, por fim, o quinto item, contendo as considerações finais, o referencial bibliográfico e os Anexos.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com Richardson *et al.* (1999), a metodologia não é um simples conteúdo, mas, sim, um instrumental indispensável para desenvolver pesquisas científicas em qualquer área. Por esse motivo, diante de dois métodos racionais, o dedutivo e o indutivo, optou-se, neste estudo, pela direção ascendente, ou seja, a indução.

Segundo Ruiz (1996, p. 139), “a indução caminha do registro de fatos singulares ou menos gerais para chegar a conclusão desdobrada ou ampliada em enunciado mais geral”.

2.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa caracteriza-se por ser aplicada, ou seja, busca soluções para problemas concretos (ANDRADE, 2003). Kerlinger (2003, p. 321) acrescenta que a pesquisa aplicada é “dirigida para a solução de problemas práticos especificados em áreas delineadas e na qual se espera melhoria ou progresso de algum processo em atividade [...]”.

O tipo de pesquisa utilizado, quanto à abordagem, foi o de natureza qualitativa, que, conforme Vergara (2000), caracteriza-se por não utilizar procedimentos estatísticos. Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva e exploratória (VERGARA, 2000).

Andrade (2003) afirma que, na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Cabe ressaltar que o mesmo autor resalta que os fenômenos do mundo físico e humano, na pesquisa descritiva, são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. Vergara (2000, p. 47) salienta, ainda, que esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, podendo, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar os fenômenos que descreve.

Ainda, quanto aos fins, a pesquisa exploratória, conforme Vergara (2000), é aquela em cuja área investigada não há muito conhecimento acumulado e sistematizado, como é o caso da inexistência de estudos sobre logística reversa no varejo de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul.

2.2 Delimitação da pesquisa

A população de supermercados, no Estado de Mato Grosso do Sul, é formada pelos pequenos, médios e grandes estabelecimentos. Contudo, este estudo foca os varejistas que possuem de 21 a 30 *check outs* e que, de acordo com a classificação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2006), são denominados superlojas. Somam-se cerca de 5 lojas no Estado.

A escolha dos maiores varejistas (superlojas) deve-se à utilização da amostragem não-probabilística por conveniência, cujas unidades de análise foram escolhidas intencionalmente, ou seja, devido aos altos custos da atividade reversa, onerosa para grandes estabelecimentos, quiçá para o pequeno varejista, que se depara com menores margens de lucro, o que torna a logística reversa inviável.

Para Vergara (2000, p. 51), esse tipo de amostra, conhecido por acessibilidade e cuja facilidade de acesso permite que o pesquisador possa selecionar elementos sobre ele, está longe de qualquer procedimento estatístico. As superlojas, ou seja, os grandes supermercados pesquisados estão instalados no município de Campo Grande, com 4 (quatro) superlojas e, Dourados, com apenas uma superloja. Por isso, vale ressaltar que, nesta pesquisa, foi utilizado o método científico de estudos de múltiplos casos, com o intuito de levantar um conjunto de evidências comuns e divergentes aos casos.

Quanto à escolha pelo tema específico dos produtos lácteos, deve-se à sua alta perecibilidade e importância econômica para o varejista, além da relevância nutritiva para os consumidores. Soma-se a isso que a venda de produtos lácteos fora dos prazos de validade e os malefícios dessa prática tornam-se prejudiciais à imagem corporativa do varejista e dos fabricantes, como, por exemplo, as sanções asseguradas pelo Código de Defesa do Consumidor. Os produtos lácteos são inúmeros, assim, pesquisar todos os derivados do leite, torna-se oneroso. Então, nesta pesquisa, foi realizado um pré-teste com os gerentes responsáveis por dois grandes varejistas do município de Presidente Venceslau, no Estado de São Paulo, que elegeram, dentre os produtos derivados do leite, aqueles mais representativos na prática da logística reversa. Os produtos lácteos apontados podem ser, assim, elencados:

- Leite em saquinho, comumente conhecido como “barriga mole”, do tipo B e C;
- Iogurtes (frutas, chocolates);
- Requeijão cremoso.

A coleta de dados foi realizada *in loco* mediante aplicação de questionários semi-estruturados, ou seja, com perguntas abertas e fechadas, em sua maioria (MARTINS, 2002).

A aplicação do questionário contou com a participação de agentes previamente contatados, levantando informações que possibilitassem descrever as práticas de logística reversa no varejo, especificamente dos produtos lácteos listados, nos municípios de Campo Grande e Dourados, ambos os municípios do Estado de Mato Grosso do Sul. Na finalidade de manter a integridade das informações sem lesar os varejistas pesquisados e, ainda manter a ética, os nomes das instituições não serão divulgadas, sendo, portanto, usadas as nomenclaturas: varejistas A, B, C, D, e E.

No entanto, a pesquisa não pôde ser realizada nas 5 (cinco) superlojas concentradas no Estado de Mato Grosso do Sul, devido à incompreensão de um varejista contatado previamente. Esse fato constituiu-se no maior empecilho para o desenvolvimento integral do trabalho. Cabe ressaltar, porém, que todos os esforços foram esgotados na tentativa de obter a participação dessa superloja, denominada, eticamente, como Supermercado E. Todavia, o receio predominou sobre a oportunidade de colaborar para o progresso da ciência.

2.3 Métodos de coleta de dados

Neste estudo, foi utilizado *survey*, ou seja, uma modalidade de pesquisa baseada na coleta de informações de populações ou amostras de populações, por meio de questionários semi-estruturados, destinados a provocar informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2006).

Em relação aos métodos de coleta de dados, ou conforme Vergara, quanto aos meios de investigação, este estudo é bibliográfico e de campo. A pesquisa bibliográfica utilizou dados secundários. De acordo com Cruz e Ribeiro (2004), esse tipo de pesquisa visa levantar trabalhos realizados anteriormente sobre o mesmo tema, podendo identificar e selecionar métodos e técnicas a serem utilizados, além de fornecer subsídios para a redação de pesquisas. Por sua vez, neste trabalho, investigou-se sobre os preceitos teóricos da logística empresarial, logística reversa, canais de distribuição, varejo e produtos lácteos, publicados em livros, periódicos e revistas especializadas e rede eletrônica.

A presente pesquisa foi realizada também em campo, no intuito de levantar dados primários, nunca antes coletados. Segundo Vergara (2000), a pesquisa de campo consiste na investigação empírica efetivada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno, ou que dispõe de elementos para melhor explicá-los.

Na pesquisa de campo, para o levantamento dos dados primários, foi utilizado o questionário semi-estruturado, composto de 35 (trinta e cinco) questões abertas e fechadas (em sua maioria), permitindo aos respondentes assinalarem mais de uma alternativa para cada questão. Foi aplicado pela pesquisadora quatro questionários *in loco* nas superlojas (supermercados) localizadas em Campo Grande (quatro lojas) e em Dourados (uma loja), no Estado de Mato Grosso do Sul.

2.4 Tratamento dos dados

Trata-se, então, de uma pesquisa qualitativa, cujo método utilizado para o tratamento dos dados foi o procedimento analítico geral (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A análise dos dados foi dividida em 5 (cinco) etapas. A primeira etapa incidiu na estruturação de um banco de dados contendo todas as respostas obtidas por meio dos questionários semi-estruturados. Em seguida, foram realizados esforços no sentido de identificar a possibilidade de agrupar os dados em categorias. Na terceira etapa, realizou-se a análise descritiva dos dados, que contou com a produção de tabelas sínteses. Na quarta etapa, os dados coletados foram comparados entre si, de modo a identificar a existência de similaridades e contradições de respostas entre os participantes da pesquisa. Por fim, os resultados foram analisados baseando-se na teoria que fundamenta o assunto focado.

2.5 Limitações da pesquisa

Houve dificuldade para agendar e aplicar o questionário semi-estruturado nos varejistas contatados, haja vista, a não colaboração do Supermercado E. Aparentemente, o motivo principal estava na resistência de seus representantes em discutir o tema 'logística reversa' e no receio em fornecer dados que pudessem comprometer os varejistas. Metade dos responsáveis pelos supermercados desconhecia o conceito logística reversa, sendo, então, evidente a necessidade e a importância da aplicação do questionário semi-estruturado *in loco* para evitar distorções conceituais durante a pesquisa.

Vale ressaltar que, a presente pesquisa focou apenas os canais de distribuição, ou seja, o varejista (supermercados). No entanto, em pesquisas futuras, este estudo pode ser estendido à cadeia de suprimento, haja vista, que o canal de distribuição é somente uma parte.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com o conhecimento sobre o tema, o referencial teórico deste estudo foi agrupado em duas partes. Inicialmente, foram abordados os seguintes temas: logística tradicional², logística reversa, canais de distribuição diretos e reversos, fluxos reversos de pós-venda. Já a segunda parte tratou do setor lácteo, das características do varejo, em particular do varejo alimentar no Estado de Mato Grosso do Sul, assim como do elo entre a logística reversa e o sistema alimentar, o cumprimento do Código de Defesa do Consumidor e o relacionamento entre fornecedores e varejo de alimentos (supermercados), em especial, no retorno dos produtos lácteos.

3.1 DA LOGÍSTICA TRADICIONAL À LOGÍSTICA REVERSA: EVOLUÇÃO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Esse item apresenta uma revisão bibliográfica sobre a evolução da logística tradicional para a logística reversa, bem como seus principais conceitos e características.

3.1.1 A evolução da logística tradicional para a logística reversa: particularidades e áreas de atuação

Desde os primórdios da civilização, o homem faz a integração entre transporte, estoques, armazenagem, manuseio de materiais e informações, ou seja, a logística. A palavra logística tem origem francesa (do verbo *loger*, que significa “alojar”), e provém de um termo militar que significava a arte de transportar, abastecer e alojar as tropas. Dessa maneira, não se pode falar em logística sem antes comentar sua relação com as guerras. Ao decidir avançar suas tropas, seguindo uma determinada estratégia militar, os generais precisavam ter, sob suas ordens, uma equipe que providenciasse o deslocamento de munição, víveres, equipamentos e socorro médico para o campo de batalha, na hora certa (NOVAES, 2001).

² A logística tradicional recebe também as nomenclaturas: logística direta ou logística empresarial.

Registros apontam que, logo após o abandono da economia extrativista, o homem deu início às atividades produtivas organizadas, com produção especializada e troca dos excedentes com outros produtores, surgindo, assim, três das mais importantes funções logísticas, ou seja, estoque, armazenagem e transporte. A produção em excesso, ainda não consumida, vira estoque. Para garantir sua integridade, o estoque necessita de armazenagem. E, para que a troca possa ser efetivada, é necessário transportá-la do local de produção ao local de consumo. Portanto, a função logística é muito antiga, e seu surgimento se confunde com a origem da atividade econômica organizada (FLEURY; SILVA, 2000).

Assim sendo, a logística empresarial evoluiu muito desde sua origem, agregando valores de: lugar, tempo, qualidade e informação à cadeia produtiva. Entretanto, Oliveira e Cândido (2006) afirmam que a logística empresarial apresenta-se em constante evolução, sendo, hoje, considerada como um dos elementos-chave na moderna estratégia competitiva das empresas. As mudanças de ordem econômica e tecnológica, que possibilitam, a cada dia, o gerenciamento eficiente e eficaz das operações que a compõem, conceituam a logística de forma mais moderna em seu âmbito gerencial (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2006). Por isso, a logística é considerada um verdadeiro paradoxo, pois é, ao mesmo tempo, uma das atividades econômicas mais antigas e um dos conceitos gerenciais mais modernos (FLEURY; SILVA, 2000).

Desse modo, a atividade logística passou por um processo evolutivo, e seu conceito também sofreu aprimorações ao longo do tempo. Inúmeras definições foram criadas e atribuídas à logística empresarial. Dentre as mais tradicionais conceituações, destaca-se a formulada pelo CLM – *Council of Logistics Management*³ (1986, p.45 *apud* OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2006, p. 2), em que a logística é considerada:

[...] o processo eficiente de planejamento, implementação e controle efetivo do fluxo de custos, do estoque em processo, dos bens acabados e da informação relacionada do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de se adequar aos requisitos do consumidor.

Christopher (1997) define logística como o processo pelo qual se dirige de modo estratégico a transferência e a armazenagem de materiais, componentes e produtos acabados, começando dos fornecedores, passando pelas empresas, até chegar aos consumidores. Corroborando com o autor citado, Giacobbo *et al.* (2003 *apud* ADLMAIER *et al.*, 2004), vislumbram a logística como: todo processo de planejar, implementar e controlar o fluxo

³ Conselho de Administração Logístico, de origem norte-americana.

eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e informações, desde o local de origem até o local de consumo, com a finalidade de satisfazer às necessidades dos clientes.

Para Ballou (2001, p.17), a logística “é responsável por diminuir o hiato entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores tenham bens e serviços quando e onde quiserem e na condição física que desejar.” Dessa forma, a logística remete à gestão de processos integrados, que servirá de base nesta pesquisa, sendo conceituada por Francischini e Gurgel (2002, p. 261) como

[...] o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo eficiente e eficaz de matérias-primas, estoques de produtos semi-acabados, acabados e do fluxo de informações a eles relativo, desde a origem até o consumo, com o propósito de atender aos requisitos dos clientes.

Dessa forma, entende-se a logística como a junção, ou melhor, a integração das atividades de uma empresa, desde a identificação das necessidades dos consumidores, passando pelos fornecedores de matéria-prima, o local de produção, o operador logístico, o varejista até a fase final de atendimento das necessidades desses consumidores. Para satisfazer essas exigências, é necessário que a logística reorganize globalmente as suas funções, procurando estruturá-las juntamente, tornando-as um sistema integrado (OLIVEIRA; CÂNDIDO, 2006).

A logística empresarial está diretamente ligada ao gerenciamento tanto da cadeia de suprimentos, assim como dos canais de distribuição, pois integra uma rede de organizações envolvidas nos diferentes processos e atividades anteriores que produzem valor sob forma de produtos e serviços nas mãos do consumidor final. Portanto, a logística torna-se uma ferramenta estratégica usada na busca pela satisfação dos clientes e pela vantagem competitiva, além da rentabilidade (DIAS, 1993; FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Observa-se, portanto, nas abordagens teóricas apresentadas que a logística empresarial representa um processo imprescindível para a continuidade empresarial, pois, um processo logístico devidamente estruturado, desenvolvido e gerenciado evita o processo contrário (reverso), que pode ser causado por atividades internas mal administradas, além de falhas nos fluxos que, pode acarretar em insatisfação dos clientes e, conseqüentemente, perda de competitividade frente aos concorrentes (ALVES, 2001 *apud* BATALHA, 2001).

Leite (2003) afirma que a logística empresarial tem evoluído, não se restringindo apenas à gestão da distribuição física dos materiais tangíveis e intangíveis, mas ela tem agregado outras atividades, como é caso da logística reversa. De acordo com Campos (2006),

a logística reversa é uma área que não envolve lucro (ao contrário, gera custos), o que faz com que muitas empresas não deem, a esse processo, a mesma atenção que o fluxo direto de produtos recebe.

Todavia, os primeiros relatos sobre a atenção dada ao retorno de produtos referem-se ao início do século XX, mas não usando o termo: logística reversa (CAMPOS, 2006). Dentre as primeiras referências sobre o tema, pode-se citar Luttwak (1971 *apud* REZENDE *et al.*, 2004) que define a logística reversa como o processo inverso da logística. Entretanto, segundo Rezende *et al.* (2004), a logística reversa não deve ser limitada somente à devolução de bens que apresentaram falhas, tanto pelas atividades internas mal administradas como nos fluxos, seria uma visão simplista de suas atribuições, que vêm evoluindo com o tempo.

Ginter e Starling (1978) utilizaram o termo “canais de distribuição reversos”, em vez de logística reversa, para ressaltar a importância desses canais na questão da reciclagem, apresentando suas vantagens econômicas e ecológicas; além de salientar, naquele período, a necessidade do estabelecimento de leis ambientais, federais e estaduais para o desenvolvimento de canais reversos.

A logística reversa, nos anos 1980, era definida como os bens do consumidor para o produtor, por meio de um canal de distribuição, ou seja, o escopo da logística reversa era restrito a esse movimento que faz com que os produtos e informações sigam na direção oposta às atividades logísticas normais (“*wrong way on a one-way street*”⁴) (LAMBERT; STOCK, 1998 *apud* ROGERS; TIBBEN-LEMBKE, 2001).

Nos anos 1990, alguns autores atribuíram novas abordagens a logística reversa, Stock (1998 *apud* LEITE, 2003, p. 15) a definiu como “uma perspectiva de logística de negócios, o termo refere-se ao papel da logística no retorno de produtos, redução na fonte, reciclagem, substituição de materiais, disposição de resíduos, reforma, reparação e remanufatura...”.

Muitos conceitos foram atribuídos à logística reversa que passou a incluir questões ambientais, dentre outras. Não se pode negar que as diversas definições e citações de logística reversa revelam, até o momento, que o conceito ainda está em evolução, em razão de novas oportunidades de negócios relacionadas com o crescente interesse das empresas e da sociedade (LEITE, 2003). Mediante os diversos conceitos existentes, a presente pesquisa baseou-se na definição de Leite (2003, p. 16):

⁴ Termo que pode ser assim traduzido: errado modo na rua de mão única.

A logística reversa é uma área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes ao retorno dos bens de pós-venda e pós-consumo ao ciclo produtivo, por meio de canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros.

Vale ressaltar, porém, que o conceito de logística reversa pode assumir diferentes versões de acordo com o modo que se analisa. Por exemplo, as empresas distribuidoras veem a logística reversa como o retorno de mercadorias vendidas, já as indústrias a classificam como sendo a volta de produtos com defeitos (BUXBAUM, 1998 *apud* REZENDE *et al.*, 2004). Para Krumwiede e Sheu (2002 *apud* CAMPOS, 2006), a definição de logística reversa depende do prisma em que é analisada, isto é, o varejista vê a logística reversa como uma forma de retornar ao fornecedor um produto devolvido pelo consumidor; os produtores tendem a ver a logística reversa como um processo de receber de volta dos usuários produtos defeituosos ou embalagens reutilizáveis.

Sendo assim, Campos (2006, p. 10) afirma que:

[...] as atividades de logística reversa variam desde a simples revenda de um produto até os processos que abrangem etapas como: coleta, inspeção, separação, levando a uma remanufatura ou reciclagem. A logística reversa envolve todas as operações relacionadas à reutilização de produtos e materiais, na busca de uma recuperação sustentável. Como procedimento logístico, trata também do fluxo de materiais que retornam por algum motivo (devoluções de clientes, retorno de embalagens, retorno de produtos e/ou materiais para atender à legislação etc.). A logística reversa não trata apenas do fluxo físico de produtos, mas também de todas as informações envolvidas no processo.

Desse modo, todos os segmentos concordam que a logística reversa torna-se, cada vez mais, indispensável ao gerenciamento da qualidade dos produtos e dos processos internos. Entretanto, ao se falar em logística reversa, faz-se necessário a distinção quanto à área de atuação, que tem sido tratada de modo independente pela literatura, dado que a diferença está no estágio ou ciclo de vida útil do produto retornado. Essa distinção é preciso devido ao produto logístico e aos canais de distribuição reversos, bem como aos objetivos estratégicos e às técnicas operacionais usadas em cada área por serem diferentes (LEITE, 2003).

As duas áreas de atuação são denominadas, como: logística reversa de bens de pós-venda e logística reversa de bens de pós-consumo (CAMPOS, 2006). Para Leite (2003), os bens de pós-venda podem ser caracterizados com pouco ou nenhum uso, distinguindo-se dos produtos de pós-consumo, que se caracterizam por serem usados até o fim da vida útil ou, eventualmente, até não apresentar utilidade ao primeiro possuidor, que os disponibiliza ou

comercializa para mercados secundários. As áreas de atuação da logística reversa, sejam bens de pós-venda, sejam bens de pós-consumo, podem ser visualizadas conforme figura a seguir:

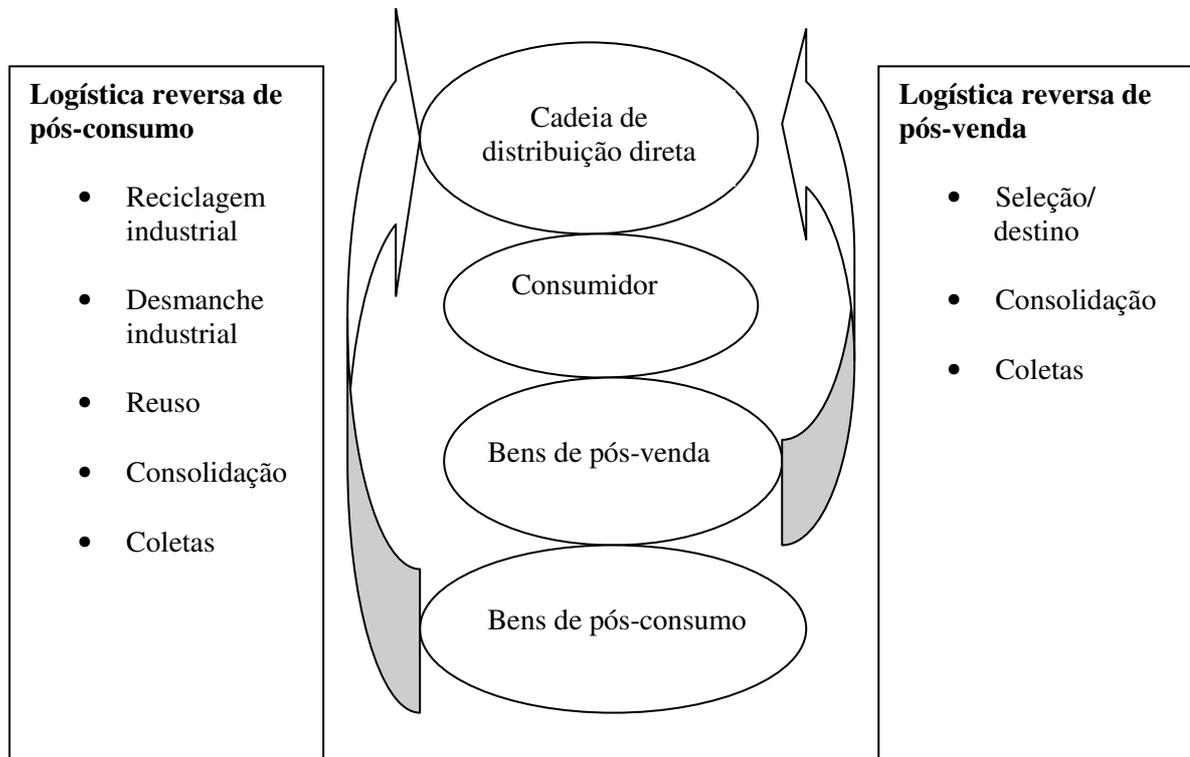


Figura 1 Logística reversa: área de atuação e etapas reversas.
Fonte: Leite, 2003, p. 17.

Pode-se analisar que a distribuição física de ambos se utiliza dos mesmos canais, tendo como origem os canais de distribuição e como destino o consumidor. Os fluxos reversos desses dois tipos de bens retornam do consumidor (origem) ao canal de distribuição (destino), porém, por meio de diferentes canais intermediários (CAMPOS, 2006).

O fluxo de retorno dos bens de pós-venda e dos bens de pós-consumo pode ser realizado por diferentes motivos (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2006). Os bens de pós-venda podem retornar por: qualidade ou por garantia: *recall* e devolução; redistribuição de produtos: prazo de validade próximo ao vencimento e sazonalidade de venda; lançamento de novos produtos: retorno dos produtos obsoletos do mesmo ramo; liberação de espaço em área de loja, como, por exemplo, a limpeza (retorno) de estoques nos canais de distribuição (RODRIGUES *et al.*, 2002).

Já nos bens de pós-consumo, segundo os mesmos autores, o retorno é usado em casos, como: reaproveitamento de componentes/materiais, tais como, a reutilização e reciclagem de produtos/componentes ou materiais constituintes desses produtos; incentivo à nova aquisição, em que o benefício é proposto pela troca de um bem usado para aquisição de um novo;

revalorização ecológica, que usa a decisão de responsabilidade ética empresarial a fim de promover sua imagem vinculada ao destino final adequado dos seus produtos (LEITE, 2003).

A escolha da maneira pela qual um fluxo de retorno irá seguir dependerá do negócio em que a empresa atua e dos seus objetivos. Entretanto, na presente pesquisa, os bens de pós-venda constituirão o foco de estudo. Os bens de pós-venda estão diretamente envolvidos com os canais de distribuição tradicionais e reversos durante a atividade logística.

3.1.2 A relevância dos canais de distribuição tradicionais e reversos na atividade logística

Os mercados estão se deslocando para um cenário de grande dinamismo, máxima disponibilidade, flutuação da demanda, competitividade e globalização. Com essa nova tendência, as empresas precisam, cada vez mais, adaptar-se para garantir a continuidade e o progresso de seus negócios, sendo que um dos grandes desafios é a análise de suas atividades ligadas aos canais de distribuição. Essa análise deverá ser visualizada como uma peça primordial para o negócio da empresa (GATTO, 2004).

Os canais de distribuição, também denominados como canal comercial ou canal de *marketing*, de acordo com Bowersox e Closs (2004), estão entre as áreas menos compreendidas no mundo empresarial, considerado, por eles, uns complexos agrupamentos de instituições. O conceito de canal de distribuição é tido como confuso, em razão de muitas vezes ser visto como uma estrada por onde passa o produto, movendo-se do produtor para o consumidor, ou, ainda, como um conjunto desconexo de empresas que se associaram simplesmente com o propósito de comercialização. Grande parte dessa confusão provém de diferenças nas perspectivas e pontos de vista. Por exemplo, para os fabricantes, o canal de distribuição pode ser o movimento dos produtos por meio de vários intermediários (atacadistas e varejistas) que precisam manter estoques substanciais de diversos fabricantes e correr os riscos associados a essa função. Já para os consumidores, os canais de distribuição são, simplesmente, inúmeros intermediários separando-os dos produtores (ROSENBLOOM, 2002). Kotler e Keller (2006) entendem que os canais de distribuição consistem no conjunto de caminhos que um produto ou serviço segue depois da produção, culminando na compra ou na utilização pelo consumidor final. Segundo a *American Marketing Association - AMA* (1990 *apud* BOWERSOX e CLOSS, 2004, p. 89), os canais de distribuição são:

[...] a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados.

Rosenbloom (2002, p. 27) conceitua canal de distribuição como “a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição.” Nessa definição, quatro termos sobressaem: externa, organização contatual, opera e objetivos de distribuição. O termo **externa** [grifo nosso] significa que o canal de *marketing* existe fora da empresa, ou seja, não faz parte da estrutura organizacional interna (interorganizacional) (ROSENBLOOM, 2002).

Já a **organização contatual** [grifo nosso] está relacionada às empresas ou partes envolvidas, em razão das negociações (compra, venda e transferência) realizadas à medida que um produto ou serviço se move do produtor para seu usuário final. Com relação ao termo **opera** [grifo nosso], ele remete ao envolvimento da administração nos negócios do canal, embora o aludido envolvimento possa variar desde o desenvolvimento inicial da estrutura do canal até seu gerenciamento no cotidiano. E, por fim, os **objetivos de distribuição** [grifo nosso] significam a concepção de metas de distribuição e, como forma de alcançá-las, existe o canal de distribuição. Quando os objetivos mudam, altera-se também a organização contatual externa e a maneira como a administração opera (ROSENBLOOM, 2002).

Dadas essas diferentes perspectivas, não é possível ter uma única definição, porém esta pesquisa apóia-se no seguinte conceito: “canais de distribuição é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou o serviço disponível para o consumo ou uso” (STERN *et al.*, 1996, p. 1).

Logo, é pertinente esclarecer que o canal de distribuição pode ser classificado de acordo com o comprimento do canal e a tecnologia de venda ao comprador final (SPROESSER, 2001). Segundo o mesmo autor, um canal pode ser caracterizado principalmente por seu comprimento, ou seja, o número de agentes econômicos que o integram e pela repartição das funções entre seus agentes. Desse modo, o comprimento de um canal de distribuição poder ser dividido em: canal direto, canal indireto curto e canal indireto longo, conforme figura 2.

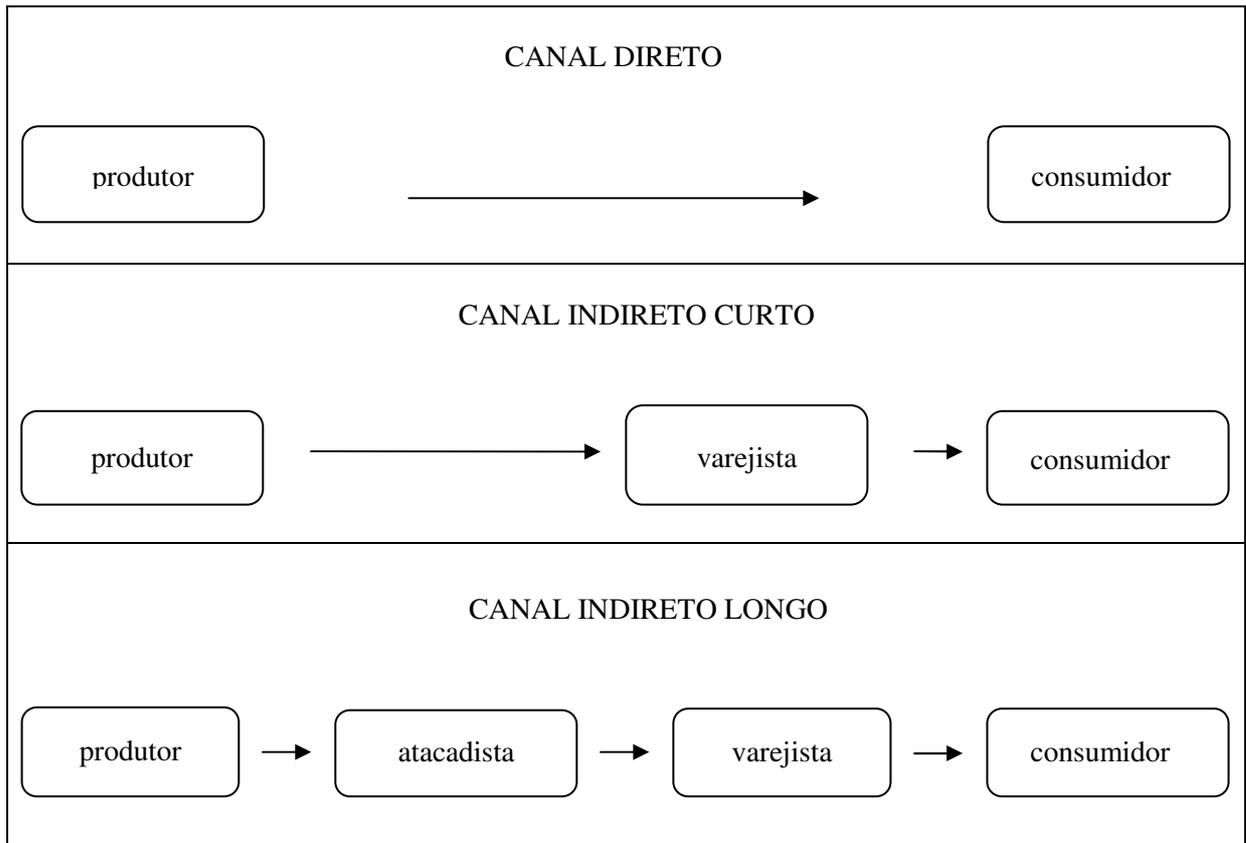


Figura 2 Comprimento dos canais de distribuição.

Fonte: Sproesser, 2001 *apud* Batalha *et al.*, 2001, p. 244.

Os canais diretos são aqueles em que o produtor garante o conjunto de atividades de distribuição aos consumidores. Já os canais indiretos envolvem um número mais ou menos importante, ou seja, agentes intermediários. Este último pode ser dividido em canais indiretos curtos e longos. O primeiro é formado por um produtor e por um conjunto de varejistas. E o segundo engloba, pelo menos, um intermediário, geralmente um atacadista entre o produtor e o varejista (SPROESSER, 2001).

Nesse sentido, Stern *et al.*, (1996, p. 14) afirmam que os canais são entendidos como “um conjunto interdependente de organizações para realizar tarefas e atribuições.” Na relação com os sistemas produtivos, os autores revelam que “um canal pode ser visto como um sistema por causa de sua interdependência, um sistema de componentes inter-relacionados e interdependentes engajados na produção e distribuição de determinado produto”.

Stern *et al.* (1996) salientam que os agentes/atores de dado canal devem adaptar-se, ajustando suas organizações e programas às mudanças do ambiente que impactam toda a estrutura de distribuição. Assim, mencionam os citados autores (p. 16), que a evolução dos canais de distribuição “é uma adaptação das organizações às forças econômicas, tecnológicas, culturais e sociopolíticas dentro e fora do ambiente”.

Dessa maneira, Bowersox e Closs (2004, p. 89) analisam que “a diversidade e a complexidade das relações no canal dificultam a descrição e generalização dos desafios enfrentados pelos executivos no desenvolvimento de estratégia, abrangentes para o canal”.

A presença de intermediários produz efeitos positivos no canal de distribuição, no momento em que possibilita uma redução dos custos comerciais e, ainda, regulariza o fluxo da demanda de produtos e proporciona ganhos de produtividade ao sistema. Porém, os intermediários podem não agregar valor ao produto e/ou ainda praticar margens elevadas devido ao serviço prestado, ou seja, maiores lucros. Em relação à tecnologia de venda ao comprador final, estabelece que os canais de distribuição podem ser considerados de acordo com os vários formatos de loja e a melhor forma de abastecê-las (SPROESSER, 2001).

Assim, os arranjos dos canais são dinâmicos, visto que a empresa busca constantemente aprimorar seu posicionamento seletivo. Destarte, o aprimoramento do canal tende a melhorar o canal e o atendimento das necessidades do mercado-alvo, resultando em vantagem competitiva (BOWERSOX; CLOSS, 2004).

Os canais de distribuição são considerados, por Neves (1999, p. 32) como uma rede orquestrada que cria

[...] um valor aos usuários finais, através da geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar. É só através da distribuição de produtos e serviços públicos e privados se tornam disponíveis aos consumidores, já que o produto precisa ser transportado para aonde os consumidores têm acesso, ser estocado e trocado por outro tipo de recurso para que se possa ter acesso a ele. Verifica-se, então, que os quatro tipos de utilidade (forma, tempo, lugar e posse) são inseparáveis. Não existe um produto completo que não compreenda todas estas quatro formas, sejam estas voltadas a um objeto, idéia ou serviço.

Por isso, os canais de distribuição devem ser considerados como um sistema de relação de interdependência entre os agentes que o compõem, pois seus componentes mantêm inter-relações de modo interdependente no intuito de produzir um resultado específico (LOURENZANI; SILVA, 2004)

Consoli (2005) salienta que os agentes, também denominados de intermediários, colaboram na reformulação e redistribuição das atividades e das funções que, antes, as indústrias desempenhavam sozinhas para distribuírem seus produtos.

Essa questão decorre do fato que, na maioria dos casos, a presença de intermediários está relacionada à melhoria na eficiência, especialização das atividades e agregação de valor, porém não se descarta a existência de canais em que apenas se redistribuem atividades entre

os agentes do canal, sem criar valor adicional (CONSOLI, 2005). Contudo, assume-se que, desse ponto em diante, os membros do canal de distribuição agregam valor adicional, conforme se pode observar na figura 2.

Contudo, cabe ressaltar que, “os membros do canal desempenham várias funções-chave, que constituem fluxos para frente, para trás e nos dois sentidos” (LOURENZANI; SILVA, 2004, p. 387). As funções desempenhadas por diferentes membros do canal são chamadas de fluxos, porque consistem num conjunto de atividades que ocorrem numa sequência dinâmica dentro do canal de distribuição (STERN *et al.*, 1996).

Existem vários fluxos dentro dos canais de distribuição. Entre os mais importantes estão: produto; negociação; propriedade; informação; promoção. Os fluxos devem ser desempenhados pelos participantes que conseguirem operar na forma mais competitiva possível, sendo indispensáveis a experiência, a especialização, os contatos e a escala (NEVES, 1999 *apud* LOURENZANI; SILVA, 2004). Nesse sentido, a coordenação eficiente do canal de distribuição envolve o compartilhamento de informações (NEVES, 1999). As principais funções dos canais de distribuição são as de execução e de monitoramento dos seguintes fluxos:

Principais funções dos canais de distribuição	Características dos fluxos
Posse física	refere-se ao fluxo físico do produto do fabricante até o consumidor. Parte que predomina é a logística.
Propriedade	significa ter o direito sobre a propriedade sobre o produto (quase todos assumem, exceto agentes e representantes).
Promoção	é a atividade realizada com o objetivo de criar demanda, pois os participantes do canal são os responsáveis pelos contatos.
Negociação	existe em todas as etapas do canal.
Financiamentos	são formas de pagamentos e de fluxos financeiros ligadas ao custo de capital, principalmente o de carregar estoques no sistema.
Riscos	são envolvidos nos fluxos, abrangendo aqueles advindos da obsolescência, enchentes, incêndios, sazonalidade, crescimento da competição, problemas econômicos, “recalls” dos produtos e a baixa aceitação desses, entre outros.
Pedido	Fluxo de pedidos de produtos.
Informações	Constituem a comunicação adequada entre os agentes, passando as percepções de cada um sobre os produtos e serviços, e, principalmente, a informação que parte dos consumidores finais, de fundamental importância para todos os agentes.
Pagamentos	É o fluxo de pagamentos existentes no sistema.

Tabela 1 As principais funções dos canais de distribuição e as características de seus fluxos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Neves, 1999, p. 38.

Neves (1999) atesta que os fluxos de posse física, propriedade e promoção estão no sentido do final do sistema. Os fluxos de pedidos e de pagamentos, por sua vez, fluem do final para o início do canal, enquanto, riscos, financiamentos, negociação e fluxo de informações dão-se nos dois sentidos:

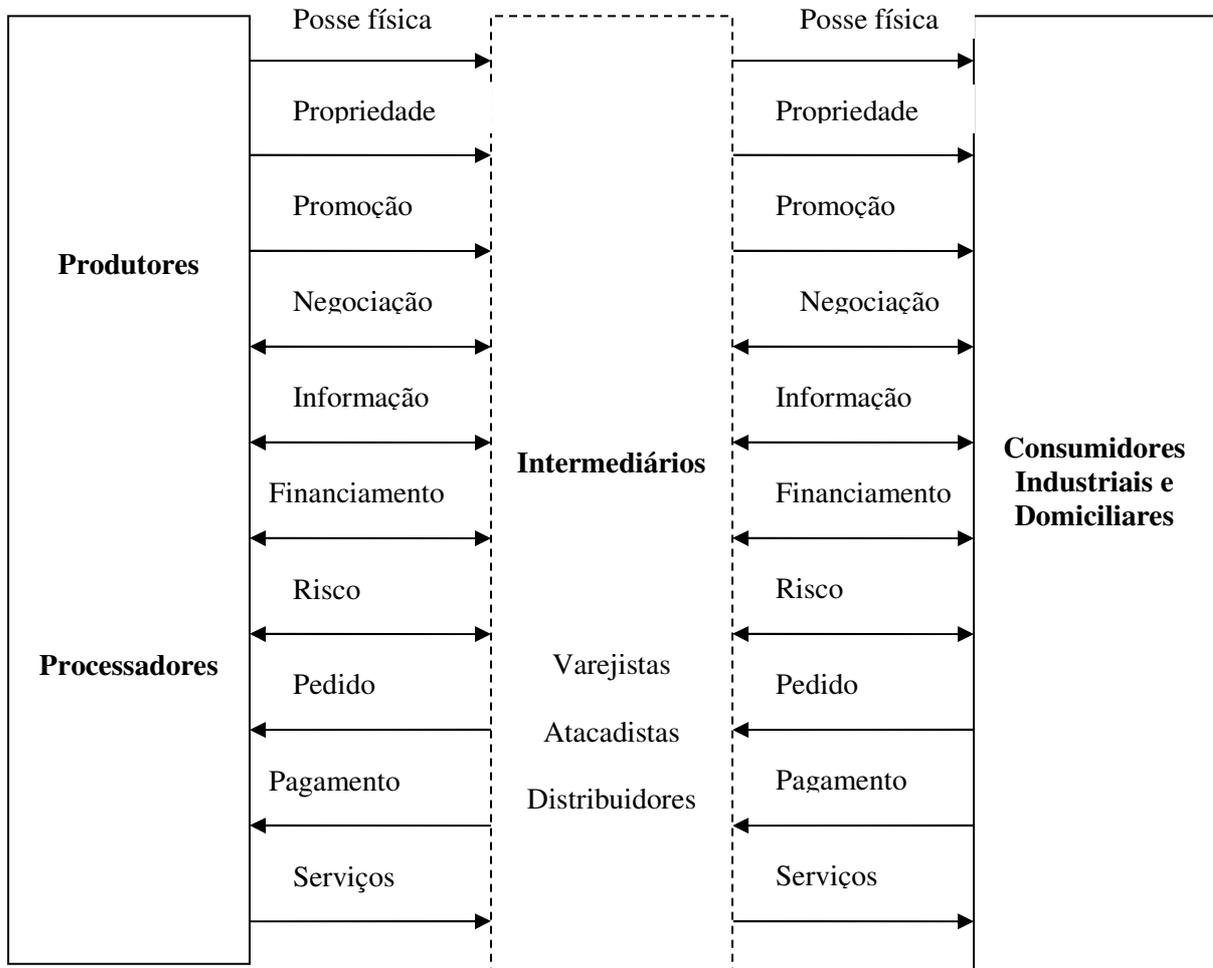


Figura 3 Fluxos de *marketing* nos canais.
Fonte: Consoli, 2005, p. 44.

A linha tracejada nos intermediários indica que os fluxos podem ser desempenhados do produtor para o intermediário, do intermediário para o consumidor ou compartilhado entre eles (CONSOLI, 2005).

De acordo com Bucklin (1966 *apud* STERN *et al.*, 1996) o canal de distribuição realiza diversas funções mercadológicas para satisfazer a demanda por produtos e serviços. Assim, o canal de distribuição depende de uma logística que torna os produtos disponíveis para os clientes e faz isso movimentando os produtos certos aos lugares certos na hora certa. Nesse contexto, os recursos envolvidos passam pelo manuseio, armazenagem, transporte dos

bens, o que pode envolver a própria empresa ou, em outras ocasiões, terceiros (FERNANDES *et al.*, 2006).

As empresas, inclusive as varejistas de alimentos deparam-se com o desafio de alcançar menores custos, mais agilidade, economia de tempo, disponibilidade imediata do produto, preço e condições que o consumidor exige ao longo do canal de distribuição. Entretanto, se esses desafios não forem sanados e o produto chegar as mãos do consumidor apresentando avarias, o bem tende a fazer o caminho reverso, utilizando-se do mesmo canal de distribuição direto, porém sendo denominado como canal de distribuição reverso.

A mesma logística que faz os materiais fluírem de forma direta no sentido do consumidor é, também, envolvida em remover, descartar materiais desperdiçados da linha de produção, distribuição ou processo de embalagem, armazená-los temporariamente, transportá-los e dispensá-los, reutilizá-los, reprocessá-los ou reciclá-los. Em face da crescente preocupação com a reutilização da embalagem, esse assunto ganha importância no meio empresarial (LAMBERT *et al.*, 1998).

Mais recentemente, motivado pela preocupação com os custos ou com o meio ambiente, teve início a análise do caminho reverso de bens que pudessem ser reaproveitados ou reciclados (FERNANDES *et al.*, 2006). Desse modo, os canais de distribuição reversos assumem a tarefa de mapear os fluxos reversos, ou seja, que caminhos os produtos irão percorrer até sua reintegração ao ciclo produtivo ou seu descarte final (RODRIGUES *et al.*, 2002). Nesse sentido, a logística reversa preocupa-se com razões de retorno dos bens de pós-venda ou pós-consumo, que devem ser destinados a um processo de recuperação ou a disposição final (CAMPOS, 2006).

A logística reversa pode ser entendida como a área da logística empresarial que visa equacionar os aspectos logísticos do retorno dos bens ao ciclo produtivo ou de negócios, por meio da multiplicidade de canais de distribuição reversos de pós-venda e de pós-consumo, agregando-lhes valor econômico, ecológico, legal e de localização. Observam-se, na figura a seguir, os canais de distribuição diretos e reversos:

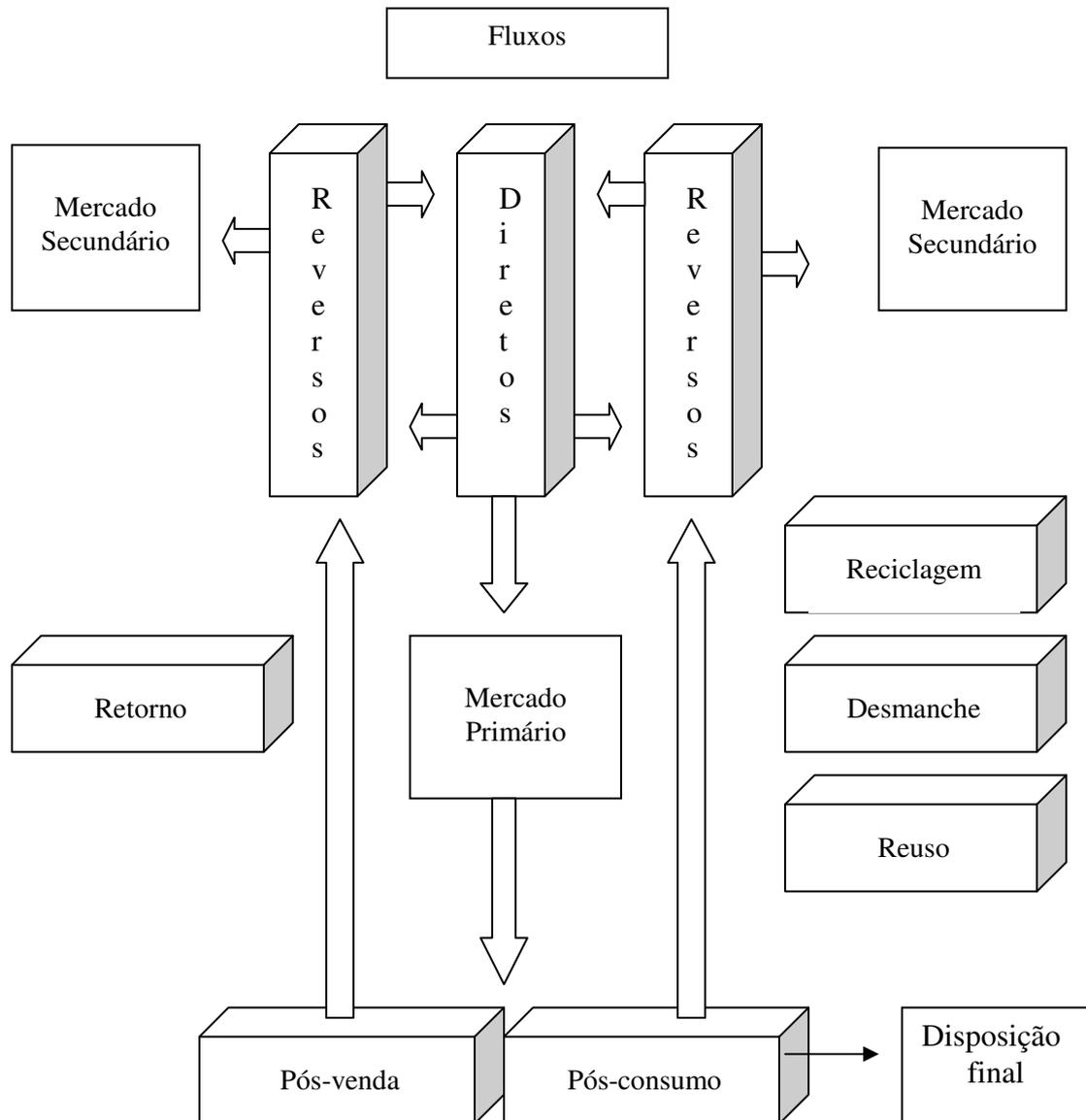


Figura 4 Canais de distribuição diretos e reversos.
 Fonte: Leite, 1999 *apud* Leite, 2003, p. 5.

Para Leite (2003), é importante destacar a diferença entre os canais de distribuição diretos ou, simplesmente, canais de distribuição e os canais de distribuição reversos. Segundo esse autor, o canal de distribuição direto é constituído por várias etapas, nas quais os bens produzidos são comercializados até chegar ao consumidor final, seja uma empresa ou pessoa física (distribuição física⁵).

Enquanto os canais de distribuição reversos, por sua vez, constituem-se nas formas e meios em que os produtos de pós-consumo e de pós-venda retornam ao ciclo produtivo ou de

⁵ Distribuição física dos bens é a atividade que realiza a movimentação e disponibiliza esses produtos ao consumidor final (KOTLER, 2000).

negócios, readquirindo valor em mercados ditos secundários pelo reuso ou pela reciclagem de seus constituintes, conforme figura 4 (LEITE, 2003).

Cabe ressaltar que os canais de distribuição reversos, ou seja, os fluxos inversos que o bem poderá seguir são determinados a partir de sua classificação em bem de pós-consumo ou de pós-venda. Os canais de distribuição, na maioria das vezes, por ser um sistema complexo e não detentor de padronização, necessitam ser estruturados, baseando-se nas informações do tipo de bem, ciclo, integração e objetivo (RODRIGUES *et al.*, 2002).

Embora se conheça o potencial da atividade reversa na economia, a falta de visão da atividade como possível geradora de vantagem competitiva às empresas compromete a estruturação dos canais e o funcionamento de forma eficiente, fato que poderia ser atenuado mediante gestão do fluxo reverso de produtos e/ou informações, por meio da integração dos canais de distribuição reversos (CHAVES, 2005). Assim, o fluxo logístico, se bem gerenciado, pode ser parte integrante na determinação do sucesso empresarial (REZENDE *et al.*, 2004).

Diante disso, a presente pesquisa foi pautada somente nos canais de distribuição reversos de bens de pós-venda. Nesse contexto, os bens de pós-venda retornam ao canal de distribuição, sendo reintegrados ao processo produtivo, denominado então como canais de distribuição reversos de pós-venda. Convém evidenciar que esses produtos são devolvidos por inúmeros motivos, tais como: vencimento do prazo de validade, estoques excessivos, consignação, problemas de qualidade e defeitos, sendo destinados aos mercados chamados de secundários, como reformas, desmanche, reciclagem, entre outros (LEITE, 2003).

O fluxo reverso de bens de pós-venda pode ter origem em função de diversos problemas de desempenho do produto, por garantias comerciais ou, até mesmo, na devolução do consumidor ao varejista ou entre membros da cadeia de distribuição direta. Dentre os problemas de desempenho, podem-se citar: avarias durante o transporte e os defeitos em garantia, já em relação aos erros comerciais são eles: erros de pedido, limpeza de canal nos elos da cadeia de distribuição, excesso de estoque, fim de estação, fim da vida comercial do produto, obsolescência etc (LEITE, 2003).

Porém, para desenvolver a rede de distribuição reversa e saber qual o destino a ser dado a cada material coletado, é preciso conhecer aspectos importantes de seu ciclo de vida (REBELATO *et al.*, 2006). Contudo, Soto e Morales (2006) afirmam que o conceito de ciclo de vida de um produto é considerado desde sua concepção até o destino final dado a esse produto (descarte, o reparo ou reaproveitamento). Em outras palavras, o ciclo de vida de um produto considera dois fluxos: um fluxo direto, desde o fornecimento de matéria prima até a

colocação do produto ao consumidor, e um fluxo reverso que traz de volta o produto pós-venda, incorporando-o ao processo produtivo ou encaminhando-o a um destino adequado e, ainda, preservando o meio ambiente e garantindo satisfação aos consumidores.

3.1.3 A logística reversa dos bens de pós-venda e seus fluxos reversos

A redução nos ciclos de vida dos produtos, decorrente da velocidade da mudança tecnológica e de comercialização, tem provocado o aumento no descarte de produtos. Assim, nas últimas décadas, é crescente a necessidade de equacionar o destino dos bens e seus materiais constituintes, seja após o uso original ou a sua disposição final (ZIKMUND; STANTON, 1971 *apud* GONÇALVES-DIAS, 2006).

Bowersox (2001 *apud* Gonçalves-Dias, 2006, p. 6), apresenta, por sua vez, a ideia de

[...] “apoio ao ciclo de vida”, como um dos objetivos operacionais da logística moderna, referindo-se ao prolongamento da logística além do fluxo direto dos materiais e a necessidade de considerar os fluxos reversos de produtos em geral. Desta forma, por trás do conceito de logística reversa está um conceito mais amplo, que é o do “ciclo de vida” do produto. A vida de um produto, do ponto de vista logístico, não termina com sua entrega ao cliente. Produtos se tornam obsoletos, danificados, ou não funcionam e devem retornar ao seu ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou reaproveitados.

Nesse contexto, torna-se evidente a relação entre o ciclo de vida do produto e a logística reversa, que considera o modo como se dará o descarte ou o reaproveitamento de peças e partes componentes do produto ao final do ciclo, ainda quando eles estão em processo de desenvolvimento (TIBBEN-LEMBKE, 2002; BRITTO *et al.*, 2002).

A logística reversa de bens de pós-venda é uma área específica que se preocupa em planejar, operar e controlar o fluxo físico e as informações logísticas dos bens de pós-venda, ou seja, sem uso ou com pouco uso, que por diversos motivos retornam aos elos da cadeia distribuição direta, que constituem os canais reversos pelos quais os produtos retornam (LEITE, 2003).

Sabe-se que, a logística reversa de pós-venda tem contribuído como ferramenta de estratégia empresarial, devido à flexibilidade de retorno da mercadoria, utilizando-se de contratos específicos ou iniciativas próprias de bem servir aos clientes. Todavia, não se pode negar que, a logística reversa dos bens de pós-venda, se usada de modo a agregar valor aos

públicos interessados, pode garantir o alcance de diferentes objetivos estratégicos, tais como: aumento da competitividade no mercado pela diferenciação de serviços, recuperação de valor econômico dos produtos, obediência à legislação e ainda a garantia da imagem corporativa, dentre outros (LEITE, 2003).

Corroborando Lacerda (2002), que os processos de logística reversa têm trazido consideráveis retornos para as empresas. E, certamente, a implementação da logística reversa, especificamente de bens de pós-venda, deve-se aos objetivos econômicos, além de novos fatores como: o fator competitividade e o ecológico (CAVALCANTI; D'ÁVILA, 2003; GRISI, *et al.*, 2003 *apud* GONÇALVES-DIAS, 2006).

Conseqüentemente, a logística reversa pode se tornar uma vantagem competitiva para as empresas, desde que suas atividades estejam integradas ao canal de distribuição e possam superar algumas barreiras no processo reverso, como: políticas da companhia; razões competitivas; reduzidos recursos financeiros; pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos; falta de sistemas adequados para sua implantação; legislação não cobra implantação (no caso de produtos lácteos); falta de atenção da alta administração; insuficiência de recursos pessoais (LEITE, 2003). Logo, a logística reversa de bens de pós-venda assume importante papel na busca por essa vantagem, desde que respeite os integrantes dos canais de distribuição e, principalmente, as especificidades do produto de pós venda.

Segundo Rodrigues *et al.* (2002), os bens de pós-venda estão divididos em: duráveis, semiduráveis e descartáveis. Trata-se, o primeiro, de bens com vida útil de alguns anos a algumas décadas. Os bens semiduráveis são aqueles cuja vida útil varia de alguns meses a dois anos. E o último bem possui a vida útil de algumas semanas. Os produtos duráveis podem ter seus componentes ou materiais constituintes aproveitados ou serem reaproveitados em uma extensão de sua utilidade. Já os produtos descartáveis são utilizados na reciclagem dos materiais constituintes desses produtos. E os semiduráveis possuem características intermediárias entre os duráveis e descartáveis.

O bem de pós-venda, seja durável, semidurável ou descartável, é comercializado por meio de diversos canais de distribuição mercadológicos e é devolvido sem ou com pouco uso, por diferentes motivos, ou pelo próprio canal de distribuição direto. As quantidades de produtos que transitam pelos canais de distribuição pós-venda, isto é, os fluxos reversos dos bens de pós-venda variam de acordo com o tipo de produto, ou seja, fatores como sazonalidade, ciclo de vida útil, giro de estoques, sistemas de comercialização estabelecidos, obsolescência, impacto do retorno no resultado operacional, condições tecnológicas de

remanufatura ou reforma, entre outros motivos (LEITE, 2003), como pode ser observado na tabela 2, a seguir:

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)

Tabela 2 Diferentes tipos de fluxos logísticos.

Fonte: Dornier *et al.*, 2000, p. 40-42 *apud* Leite, 2003, p. 16.

O fluxo de materiais volta à empresa por algum motivo, seja por devoluções de clientes, retorno de embalagens, retorno de produtos e/ou materiais para atender a legislação, retrabalho de material acabado ou por problemas com matéria-prima ou embalagem, dentre outros (CAMPOS, 2006).

De tal modo, a logística reversa tem por objetivo contribuir com o surgimento de estratégias empresariais flexíveis em relação à devolução de mercadorias, utilizando, para isso, contratos específicos ou iniciativas próprias para atender as exigências dos clientes, agregando-lhes valores financeiros ou de outra natureza (LEITE, 2003). Nesse sentido, o mesmo autor (p. 218) afirma que a logística reversa dos bens de pós-venda: ocupa-se do

[...] planejamento, da operação e do controle de fluxos desses produtos retornados e das informações correspondentes, apresentando um impacto diferenciado entre os diversos setores empresariais, como consequência das quantidades dos fluxos reversos, que variam bastante entre os setores empresariais.

Os maiores desafios e implicações encontram-se na orientação das estratégias empresariais, de forma a incorporar de maneira consistente a análise dos canais de distribuição e, principalmente, seus fluxos reversos (GONÇALVES-DIAS, 2006). Conforme salienta Leite (2003), essa visão estratégica e integrada tem possibilitado ampliar a visão dos fluxos logísticos, além da entrega dos produtos ao mercado; os fluxos reversos, por meio da percepção das oportunidades de acréscimo de valor de diversas naturezas que o retorno dos bens de pós-venda ao ciclo de negócios pode oferecer, conforme figura 5.

Na figura 5, pode-se verificar, também, que, no lado direito, se encontram as fases de distribuição direta que, por sua vez, contribui como fonte de origem do retorno, e as várias oportunidades de retorno dos produtos entre os elos da cadeia direta. Já no lado esquerdo,

podem ser visualizadas as fases reversas após a disponibilização dos produtos como pós-venda, tais como: a coleta dos produtos, as diversas possibilidades de consolidação reversa e a fase de seleção e destino concedido aos produtos provenientes do retorno (LEITE, 2003).

Como se pode verificar, “o retorno dos produtos nos canais reversos de pós-venda utilizam em grande parte os próprios agentes da cadeia de distribuição direta” (LEITE, 2003, p. 208-209). Dessa maneira, os produtos poderão retornar, por exemplo, dos consumidores finais para o varejista, do varejista para o fabricante ou para o distribuidor-atacadista ou da empresa cliente para a empresa fornecedora, nos canais de distribuição empresariais e, assim, sucessivamente (CHAVES, 2005).

Nesse contexto, Leite (2003, p. 209) afirma que a logística de pós-venda deve, com isso, “equacionar as diversas possibilidades de coleta desses produtos em diferentes elos da cadeia de distribuição direta, estabelecer as condições de consolidação e selecionar os produtos e os destinos dados em cada caso.” Ou seja, os fluxos reversos de pós-venda assumem diversas categorias. E as classificações dos fluxos reversos quanto às categorias estão diretamente relacionadas ao ciclo de vida dos produtos, conforme figura a seguir:

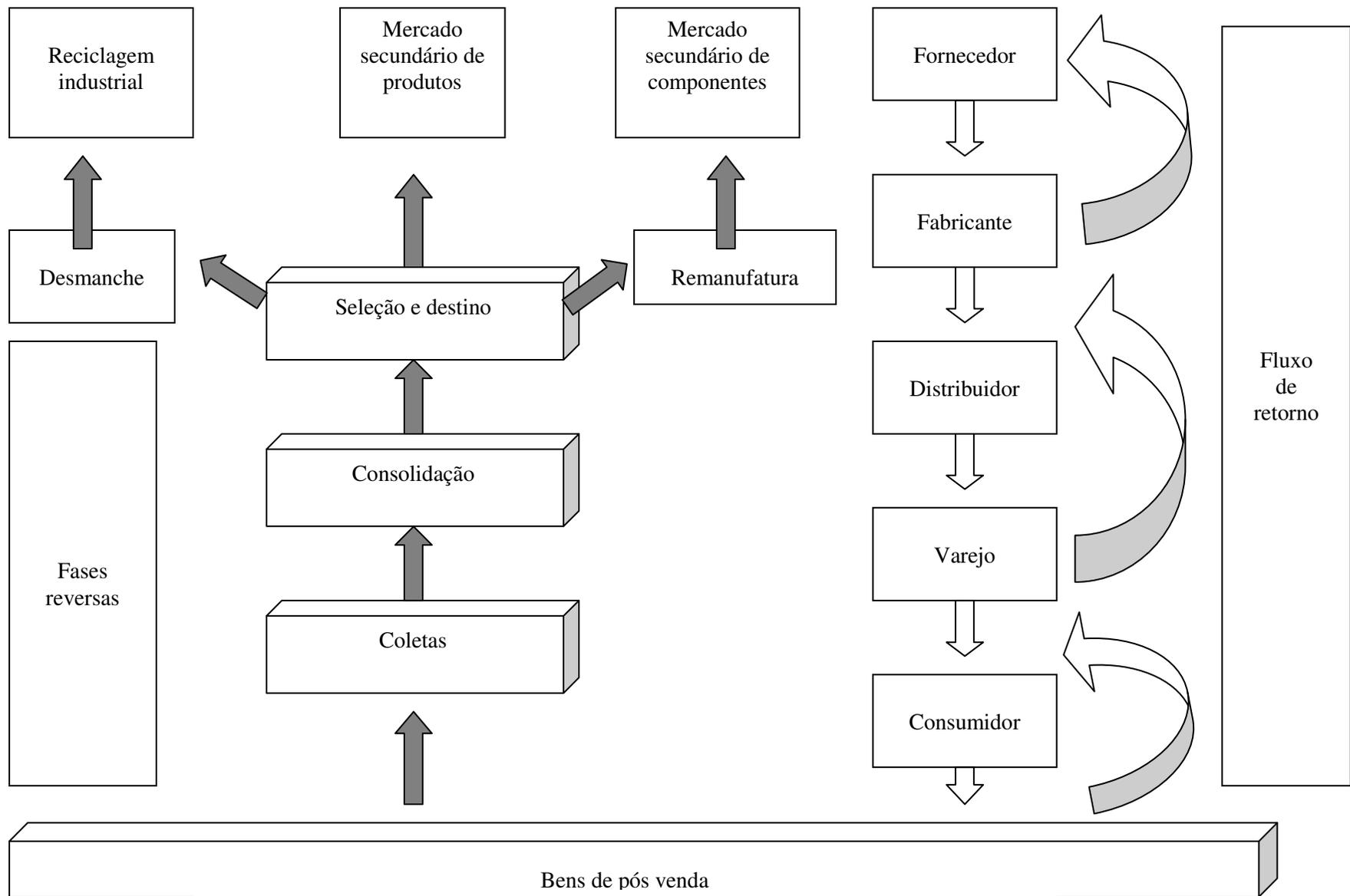


Figura 5 Fluxos reversos de pós-venda.
 Fonte: Leite, 2003, p. 209.

A vida de um produto, do ponto de vista logístico, não termina com sua entrega ao cliente. Produtos se tornam “obsoletos, danificados, ou não funcionam e devem retornar ao seu ponto de origem para serem adequadamente descartados, reparados ou reaproveitados” (OLIVEIRA; SILVA, 2007, p.5).

A logística reversa de pós-venda, segundo Leite (2003), deve, então, planejar, operar e controlar o fluxo de retorno de produtos pós-venda devolvidos por variados motivos. Esses motivos foram agrupados nas seguintes categorias: comerciais, por garantia/qualidade e por substituição de componentes, conforme figura 6.

A categoria de retornos comerciais é caracterizada pelo retorno dos produtos em decorrência de erros de expedição, excesso de estoques no canal de distribuição, mercadorias em consignação, liquidação de estação de vendas, pontas de estoques, etc., que voltam ao ciclo de negócios pela redistribuição em outros canais de vendas (OLIVEIRA; SILVA, 2007).

Afirma o mesmo autor que, expirado o prazo de validade dos produtos ou a incidência de problemas observados após a venda (*recall*), eles serão devolvidos por motivo legais ou por diferenciação de serviço ao cliente.

Leite (2003) divide a categoria de retornos comerciais em duas seções: retornos contratuais e retornos não contratuais, conforme será apresentado na figura 6. Os retornos comerciais contratuais são aqueles que estabelecem um acordo prévio entre as partes, neste caso as empresas, que acabam acordando maiores prazos entre o recebimento e o retorno do bem, quantidades pré-determinadas para o estoque excessivo, e responsabilidade pelo excedente do estoque. Dessa forma, o retorno pode ser considerado uma operação logística reversa de fato, pois todo o sistema reverso já está definido (LEITE, 2003).

Arima e Bataglia (2002 *apud* MANCIA, 2005, p. 23-24) afirmam que, no ato da compra, as empresas devem

[...] atentar para a questão do pós-fornecimento, devendo colocar nas questões do contrato que a criação de indicadores de performance não compreenda somente a entrega no prazo e na qualidade esperada, mas também dado aos itens rejeitados, incluindo cláusulas punitivas.

As formas mais comumente encontradas de retorno comercial contratual são: retorno de produtos em consignação e retorno de ajuste de estoques no canal. O retorno de produtos em consignação advém de contratos que preveem seu retorno quando o prazo contratual expira, pois a devolução dessas mercadorias excedentes é providenciada normalmente pelo cedente das mercadorias, cuja vantagem é a logística reversa programada (LEITE, 2003).

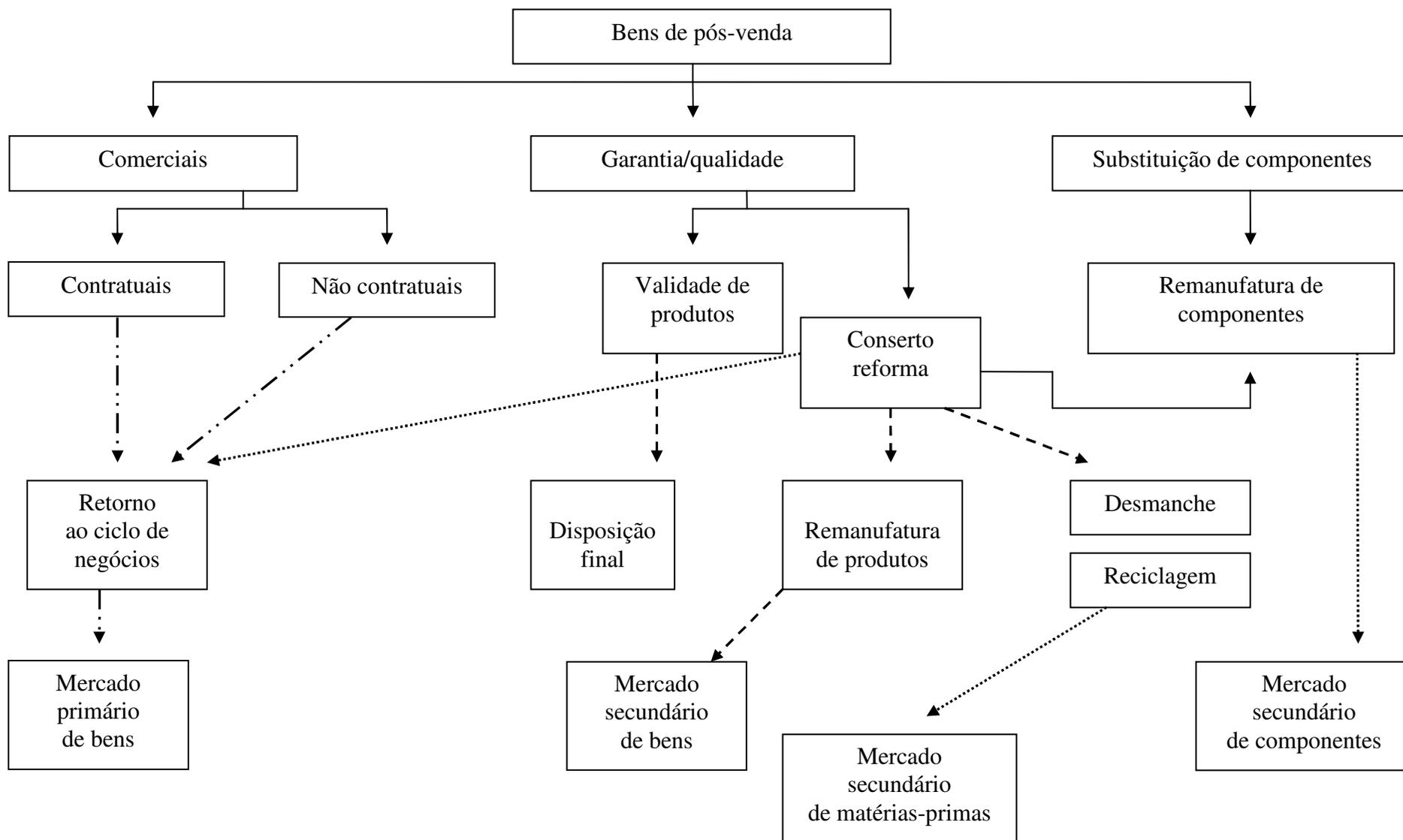


Figura 6 Categorias de retorno de pós-venda
 Fonte: Leite, 2003, p. 211.

Pelo contrato de consignação, uma parte, denominada consignante, faz a entrega a outra denominada consignatário, de coisas móveis, a fim de que esta conclua a venda em um prazo e preço fixados. O contrato é oneroso, comutativo e bilateral, impondo obrigações recíprocas. Nesse contrato, o consignante ostenta a condição de dono, titular da disponibilidade da coisa móvel dada em consignação. O consignatário recebe a coisa com finalidade de vendê-la a terceiro, segundo preço e condições estabelecidos pelo consignante, que os estima (daí a sua denominação). O consignatário assume o encargo de vender a coisa, entregando o preço estabelecido ao consignante, que obterá lucro no sobrepreço que obtiver nessa venda. O contrato estabelece uma obrigação facultativa, visto que pode optar por devolver a coisa, em vez de pagar o preço (CARDOSO, 2007).

O retorno de ajuste de estoques no canal está relacionado à devolução ou liquidação de estoques dos bens de pós-venda por ajustes de estoques no canal, envolvendo, geralmente, duas empresas. Os produtos devolvidos ou liquidados serão enviados ao mercado secundário, ou seja, mercado apropriado para produtos devolvidos, em que os produtos serão revalorizados e oferecidos a preços menores que no mercado original, podendo usar ou não a marca original, sendo comercializados em pontos de venda diferentes daqueles de origem. O destino desses produtos é variado, dependendo do tipo de produto e de seus hábitos mercadológicos regionais, podendo ser comercializados em lojas de ponta de estoque, bazar, estabelecimentos menores ou lojas com preços fixos por produto de qualquer natureza (LEITE, 2003).

De acordo com Leite (2003), as situações que desencadeiam esse tipo de contrato são as seguintes: excesso de estoque no canal (empresas que fazem promoções antecipando aos clientes estoques que nem sempre são vendidos em quantidades esperadas, resultando em excesso e precisam ser retornados), baixa rotação do estoque (o giro de determinado produto torna-se desinteressante para o cliente por diversos motivos), introdução de novos produtos (a descontinuidade de um produto e a entrada de seu substituto poderá ocasionar movimentos de retorno de modelos antigos) e moda ou sazonalidade de produtos (os varejistas precisam disponibilizar mercadorias ao final de uma coleção).

Nesse contexto, Leite (2003, p. 215) afirma que “os contratos preventivos e planejados são uma maneira de melhorar o valor residual dos produtos de baixo giro de estoques e/ou reduzir a perda pela manutenção de estoques em excesso”.

Os retornos não contratuais são desmembrados em: devoluções em vendas diretas ao consumidor final e devoluções por erros de expedição. Em alguns países, as devoluções de mercadorias estão regulamentadas em decorrência de erros diversos do fornecedor na venda

direta por intermédio do varejista, como a venda por catálogo, pela internet etc, que devem ser tratadas pela logística reversa em seu retorno (LEITE, 2003).

Oliveira e Silva (2007, p. 9) acreditam que, devido ao processo de globalização, multinacionais adotam políticas comuns para todas as

[...] filiais e os governos tendem a adotar legislações ambientais mais rigorosas em todos os países, em pouco tempo, as mesmas práticas ambientais adotadas na Europa serão implementadas no Brasil. Fora isso, tem-se um Código do Consumidor bastante rigoroso que permite ao consumidor desistir e retornar sua compra em um prazo de sete dias, definindo assim, maiores responsabilidades das empresas por produtos fabricados e/ou comercializados por elas além de estabelecer normas para os *recalls*.

Como maneira de manter a competitividade, as empresas têm tomado atitudes mais flexíveis nas devoluções de mercadorias, realizadas de modo espontâneo, ou seja, sem estar estabelecida na legislação (LEITE, 2003).

Já as devoluções por erros de expedição, estão relacionadas com a operação normal entre as empresas e também nas vendas diretas ao consumidor, quando as mercadorias são devolvidas no momento do recebimento pelo mesmo transporte de entrega ou em prazo relativamente curto. É importante ressaltar que, nesse caso, não há nenhum acordo comercial entre as partes, exceto nas constantes práticas comerciais normais e legais do país. Esse tipo de erro tem diminuído, em razão da utilização de processos de qualidade total e informatização logística, como o código de barras, a informatização de sistemas de expedição e recepção de armazéns, dentre outros (LEITE, 2003).

A categoria de retorno por garantia/qualidade é aquela em que os produtos apresentam defeitos de fabricação ou de funcionamento (verdadeiros ou não), avarias no produto ou na embalagem etc. Esses produtos poderão ser submetidos a consertos ou reformas que lhes permitam retornar ao mercado primário, ou a mercados diferenciados que se denominam secundários, agregando-lhes valor comercial novamente (OLIVEIRA; SILVA, 2007). Entretanto, nos casos em que os produtos não possuem consertos são destinados ao desmanche, assim como os bens de pós-consumo (LEITE, 2003).

As devoluções por qualidade intrínseca são compostas por: devolução de produtos defeituosos e devolução de produtos danificados. O primeiro está diretamente relacionado à devolução garantida por legislações de proteção ao consumidor ou por garantia concedida pelo fabricante do produto. Os problemas apresentados podem ser derivados por deficiências de manuais ou falta de compreensão do comprador. Assim, o conhecimento dos reais motivos

das devoluções podem proporcionar um excelente *feedback* para possíveis correções em termos de qualidade por parte do fabricante. O segundo trata de produtos normalmente danificados e que não chegam às mãos do consumidor final, por danos sofridos durante o manuseio, transporte ou por acidentes no trajeto e, devem ser devolvidos ao fabricante ou a intermediários especializados. O conhecimento das condições das avarias, além de permitir correções em embalagens e formas de transbordo, ainda auxiliará na comercialização orientada dos produtos salvos (LEITE, 2003).

Ainda dentro da categoria de retorno por garantia/qualidade com contratos, outra forma de devolução que se destaca é por expiração do prazo de validade do produto. Essa, por sua vez, caracteriza-se pelo estabelecimento de contratos entre fornecedor, atacadistas e varejistas que possibilitam o retorno dos estoques excedentes de produtos que perdem a validade (LEITE, 2003).

A última categoria de devoluções, de acordo com Leite (2003, p. 216), é por substituição de componentes que, “decorre da substituição de componentes de bens duráveis e semiduráveis em manutenções e consertos ao longo de sua vida útil, entrando em canais reversos de remanufaturados.”

É interessante frisar que aqueles produtos possíveis de serem remanufaturados retornam ao mercado primário ou secundário ou são destinados à reciclagem ou, ainda, a um destino final em que não é possível o seu reaproveitamento. Vale destacar que “os produtos retornados são encaminhados a diferentes destinos em função das possibilidades de aproveitamento” (LEITE; BRITTO, 2003).

A decisão sobre o destino dos produtos retornados é uma das fases mais difíceis de ser realizada, pois os transportes de retorno oneram o processo de revalorização. Além do mais, às vezes não compensa voltar ao longo da cadeia um produto que não possui condições de ser reutilizado, mesmo sendo reformado (LEITE, BRITTO, 2003).

Por isso, existem inúmeras formas e caminhos diferentes possíveis na logística reversa dos bens de pós-venda, que deverão ser examinados e destinados a um canal reverso que mais agregue valor monetário ou de outra natureza auferido pelas organizações responsáveis, conforme a tabela 3 (LEITE, 2003).

Destino dos produtos de pós-venda devolvidos	
Venda no mercado primário	Os produtos de retorno, devido a ajustes de estoques nos canais de distribuição diretos, normalmente possuem condições gerais de serem reenviados ao mercado primário, ou seja, o mercado original, com a marca de fabricante e por meio de redistribuição.
Reparações e consertos	Os produtos de retorno serão destinados às reparações necessárias e poderão ser comercializados no mercado primário ou, mais freqüentemente, no secundário.
Doação	É normalmente um destino de produtos retornados quando existe interesse de fixação de imagem por parte do fabricante em geral associado a produtos com certo grau de obsolescência.
Desmanche (canibalização)	O destino de desmanche ocorre quando o bem retornado apresenta-se sem condições de funcionamento para a utilidade de projeto e existe valor de uso em seus componentes.
Remanufatura	O processo de remanufatura se dará quando os componentes do desmanche de bens retornados apresentaram defeitos e devem ser refeitos para ser encaminhados ao mercado secundário.
Reciclagem industrial	Os subconjuntos ou partes da estrutura dos bens são comercializados com empresas especializadas na reciclagem dos materiais constituintes destes produtos.
Disposição final	Não havendo nenhuma outra solução de agregar valor de qualquer natureza ao produto retornado ou de suas partes ou materiais, os mesmos são destinados a aterros sanitários ou ao processo de incineração dependendo das peculiaridades de cada país ou região.

Tabela 3 Destino dos produtos de pós-venda devolvidos.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de LEITE (2003).

Sendo assim, o sistema varejista também pode ser caracterizado dentro dessas diversas categorias, especificamente no setor de varejo de alimentos, com lojas, como é o caso dos supermercados, que podem estabelecer contratos, ou não, a respeito do retorno de alimentos, particularmente os produtos lácteos, por diversos motivos.

3.2 VAREJO DE PRODUTOS LÁCTEOS: CARACTERÍSTICAS E RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

Neste capítulo, será abordado o setor lácteo, as características do varejo (supermercados) e suas especificidades no País e em Mato Grosso do Sul, a ligação entre a logística reversa e o sistema alimentar, no que tange à indústria da alimentação e à segurança dos alimentos, especificamente dos produtos lácteos e, as relações entre varejistas e fornecedores, baseadas em contratos ou não.

3.2.1 O setor brasileiro de lácteos e seus derivados

O leite é considerado o mais nobre dos alimentos, devido a sua composição rica em proteínas, gordura, carboidratos, sais minerais e vitaminas. Constitui o alimento essencial dos recém-nascidos, em todas as espécies de mamíferos, incluindo o homem. Para a espécie humana, em particular, é indicado para todas as idades, e as restrições a seu uso são limitadas a casos excepcionais. O mesmo se aplica a todos os derivados lácteos (OLIVEIRA, 1999 *apud* NOAL, 2006).

Os produtos lácteos, comumente conhecidos como derivados do leite, são definidos como os produtos obtidos mediante qualquer elaboração do leite que pode conter aditivos alimentícios e outros ingredientes funcionalmente necessários para sua elaboração (DAHMER, 2006). Os derivados do leite podem ser, assim, elencados: leite pasteurizado⁶, leite em pó, leite reconstituído⁷, leite UAT ou UHT⁸, leite esterilizado⁹, creme de leite, creme de leite a granel de uso industrial, manteiga, iogurte, queijo, queijo fresco, queijo maturado, queijo processado, requeijão, queijo prato, queijo mussarela, queijo parmesão (parmesano, reggiano, reggianito e sbrinz), queijo ralado, doce de leite, queijo em pó, queijo minas

⁶ É o leite submetido a um aquecimento a temperaturas entre 63 e 75°C, por um período variável de 15 a 30 segundos e em seguida há um resfriamento com temperatura de 5°C, com eficiência bactericida superior a 98%. O termo “pasteurização” é uma homenagem a Louis Pasteur, seu criador (MAPA, 1999).

⁷ É o produto resultante da dissolução em água do leite em pó, adicionado ou não, de gordura láctea, até atingir o teor gorduroso fixado para o respectivo tipo, seguido de homogeneização e pasteurização (MAPA, 1999).

⁸ É o leite homogeneizado que foi submetido, durante 2 a 4 segundos, a uma temperatura de 130°C e 150°C, mediante um processo térmico de fluxo contínuo, imediatamente resfriado a uma temperatura inferior a 32°C e envasado sob condições assépticas em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas. Este leite é conhecido como: integral, semidesnatado e desnatado (MAPA, 1999).

⁹ É o produto embalado, submetido a vácuo direto ou indireto e afinal convenientemente esterilizado pelo calor e imediatamente resfriado (MAPA, 1999).

frescal e gordura anidra de leite (butteroil) (MAPA, 1999).

Nesse sentido, o leite é um dos produtos da agropecuária mais importante do mundo. Não obstante, no Brasil, o agronegócio do leite e seus derivados desempenham papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda (MAPA, 1999).

Sabe-se que o Brasil vem apresentando considerável crescimento anual na produção de leite desde o início dos anos 1990 (CEPEA, 2008). Atualmente, o Brasil ocupa a sétima posição no ranking mundial de produção de leite, com 23 bilhões de litros produzidos em 2007, com média de 5,6 litros de leite por animal/dia. O setor conta com cerca de 1,2 milhões de propriedades rurais focadas na produção leiteira (SENAR, 2008). Em 2007, o setor pecuário, incluindo corte e leiteiro, representou 36,8% do PIB do agronegócio e 2,67% do PIB Nacional, somando R\$ 68.483 milhões (CEPEA, 2008).

O crescimento significativo da produção de leite no país deve-se principalmente pelos ganhos na produtividade. Deste modo, a produção nacional de leite por vaca ao dia aumentou consideravelmente entre os anos de 2000 a 2007, em torno de 27% nesse período, passando a média de 4,4 para 5,6 litros/cabeça/dia. Todas as regiões do País apresentaram crescimento na produção de leite, por vaca, merecendo destaque a região Sul, cujo crescimento na produtividade foi de 5,1 litros/cabeça/dia para 7,0, no período de 2000 a 2007, o equivalente a um aumento de 37,25%, conforme tabela 4.

Produção de leite por vaca								
litros/cabeça/dia								
Regiões	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
NORTE	2,5	2,5	2,7	2,6	2,7	2,8	3,0	3,2
RO	3,1	3,0	3,4	3,2	3,4	3,6	4,1	4,6
AC	1,5	1,4	1,3	1,2	0,9	0,8	0,8	0,8
AM	1,1	1,1	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
RR	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2
PA	2,6	2,9	3,1	3,1	3,2	3,4	3,6	3,9
AP	2,0	1,2	1,1	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4
TO	2,0	1,9	1,9	1,8	1,8	1,7	1,8	1,8
NORDESTE	3,6	3,7	3,8	3,9	4,0	4,3	4,5	4,7
MA	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,2	1,2
PI	1,6	1,6	1,5	1,5	1,6	1,6	1,8	1,9
CE	7,5	7,5	8,3	9,0	9,6	9,9	9,9	10,6
RN	5,7	5,6	5,9	6,4	7,0	7,3	7,8	8,5
PB	4,7	4,7	5,4	5,8	5,9	6,3	6,2	6,7
PE	5,4	6,1	7,5	6,8	6,4	7,3	7,7	8,2
AL	6,6	7,1	6,7	7,4	7,5	7,5	8,2	8,7
SE	4,0	3,7	3,6	3,9	4,0	4,1	4,3	4,5
BA	2,9	2,9	2,9	2,9	3,0	3,2	3,4	3,5

continuação ...

continua

SUDESTE	5,7	5,2	5,1	5,1	5,2	5,4	6,1	6,8
MG	6,1	5,6	5,4	5,4	5,5	5,8	6,5	7,3
ES	6,7	6,3	6,5	6,5	6,8	6,9	7,4	8,1
RJ	5,4	5,3	5,5	5,4	5,7	5,9	6,4	6,7
SP	4,3	3,9	3,9	3,9	3,8	4,1	4,6	5,2
SUL	5,1	5,2	5,4	5,5	5,8	6,0	6,6	7,0
PR	3,9	3,9	3,9	4,0	4,2	4,3	4,8	5,3
SC	4,6	4,8	5,2	5,4	5,6	5,7	6,2	6,4
RS	6,8	6,9	7,5	7,7	8,1	8,9	9,5	9,9
CENTRO-OESTE	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	3,2	3,6	4,0
MS	1,3	1,3	1,5	1,5	1,5	1,7	1,9	2,2
MT	3,0	3,0	3,1	2,9	2,9	3,0	3,3	3,8
GO	3,9	3,8	3,7	3,7	3,6	3,8	4,3	4,7
DF	8,2	7,7	7,5	7,5	7,3	6,5	7,0	7,2
BRASIL	4,4	4,3	4,3	4,3	4,4	4,7	5,1	5,6

Tabela 4 Produção brasileira de leite por vaca: litros/cabeça/dia.

Fonte: Anualpec, 2008, p. 230.

No entanto, a região Sudeste continua tendo grande importância no cenário leiteiro, com a produção média, em 2007, na ordem de 6,8 litros/cabeça/dia, um crescimento de 19,30%, em comparação com o ano 2000, cuja produção média foi de 5,7 litros/cabeça/dia. Cabe ressaltar que a região Sudeste, em comparação com as outras regiões, obteve, em 2000, a maior média, com produção de 5,7 leite/cabeça/dia.

As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste também apresentaram evolução na produção de leite por cabeça, com aumentos de 28% (de 2,5 para 3,2 litros/cabeça/dia), 31% (de 3,6 para 4,7 litros/cabeça/dia) e 33% (de 3,0 para 4,0 litros/cabeça/dia), respectivamente, no período de 2000 a 2007.

Em 2007, o rebanho brasileiro de vacas somava 14.959.445 cabeças, com produção média de 5,61 de litros/cabeça/dia, o equivalente a 22.654.082 bilhões de litros de leite, conforme tabela 2. A região Sudeste, no ano de 2007, possuía um rebanho leiteiro de 4.548.561 cabeças, com produção de 8.397.563 bilhões de litros de leite. A região Sul, no mesmo ano, contava com 3.537.600 cabeças, responsável pela produção de 6.729.920 bilhões de litros de leite.

E as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste dispunham, em 2007, de um rebanho de 1.507.990 cabeças com produção de 1.309.279 bilhões/litros, 2.381.537 cabeças com produção de 3.028.918 bilhões/litros e 2.983.757 cabeças produzindo 3.188.402 bilhões/litros de leite, respectivamente.

Vacas leiteiras no Brasil* - 2007			
Regiões	VACAS (cabeças)	PRODUÇÃO (1.000 litros)	MÉDIA (litros/cabeça/dia)
NORTE	1.507.990	1.309.279	3,22
RO	541.661	671.658	4,9
AC	103.762	21.378	0,76
AM	72.171	18.772	0,96
RR	52.487	3.077	0,22
PA	425.328	444.661	3,87
AP	3.515	336	0,35
TO	309.067	149.397	1,79
NORDESTE	2.381.537	3.028.918	4,71
MA	410.018	136.649	1,23
PI	135.043	67.870	1,86
CE	208.594	597.480	10,61
RN	105.703	242.462	8,50
PB	140.696	253.078	6,66
PE	211.176	466.069	8,17
AL	85.080	200.678	8,74
SE	126.387	153.018	4,48
BA	958.840	911.615	3,52
SUDESTE	4.548.561	8.397.563	6,84
MG	3.139.099	6.153.228	7,26
ES	198.573	434.556	8,11
RJ	274.344	499.093	6,74
SP	936.546	1.310.686	5,18
SUL	3.537.600	6.729.920	7,05
PR	1.534.879	2.211.800	5,34
SC	900.245	1.561.513	6,42
RS	1.102.475	2.956.607	9,93
CENTRO-OESTE	2.983.757	3.188.402	3,96
MS	682.728	410.056	2,22
MT	520.397	528.863	3,76
GO	1.770.211	2.229.339	4,66
DF	10.422	20.143	7,16
BRASIL	14.959.445	22.654.082	5,61

Tabela 5 Vacas leiteiras no Brasil: cabeças e produção em 2007.

Fonte: Anualpec, 2008.

* Somatória de animais em lactação e secos.

No entanto, tamanho avanço não evitou que, ao final da década de 1990 e início do século XXI, o Brasil se posicionasse no mercado internacional como um dos maiores importadores de leite, sendo preciso, em 1999, adquirir um volume equivalente a 2,3 bilhões de litros, ou seja, 12% da produção total do país naquele ano (CEPEA, 2008).

O Brasil, no período entre 2004 e 2007, conforme tabela 6, importou os seguintes produtos: leite e creme de leite não concentrado; leite em pó/creme de leite concentrado; iogurte e creme de leite fermentado; soro de leite e produtos concentrados; manteigas e derivados e; queijos e requeijão.

Com o aumento na produção brasileira de leite nos últimos dez anos, as importações brasileiras de alguns produtos lácteos apresentaram queda considerável como é o caso do leite em pó/creme de leite concentrado e das manteigas e derivados. Entretanto, houve o crescimento no volume importado de alguns produtos, assim como: o leite e o creme de leite não concentrado; o iogurte e o creme de leite fermentado; o soro de leite e os produtos concentrados; as manteigas e seus derivados; os queijos e o requeijão, de acordo com a tabela 6.

Importações Brasileiras de leite de derivados								
Produtos	2004		2005		2006		2007	
	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada
Leite e creme de leite*	242	672	737	2.314	5.500	15.525	2.034	5.260
Leite em pó/Creme de leite***	51.203	25.170	76.610	34.153	88.132	39.950	71.352	22.710
Iogurte e Creme de leite ****	1.411	833	983	678	1.222	629	2.274	1.074
Soro de leite e produtos concentrados	16.968	24.022	30.390	31.774	35.513	30.548	52.909	29.441
Manteiga e derivados	2.280	1.141	1.396	587	2.676	1.229	2.570	1.078
Queijos e Requeijão	11.821	4.045	11.076	3.313	21.647	6.613	19.695	4.058
TOTAL	83.923	55.884	121.193	72.820	154.689	94.043	150.834	63.621

Tabela 6 Importações Brasileiras de leite e derivados.

Fonte: Anualpec, 2008.

* Não concentrado.

** Milhões.

*** Concentrado.

**** Fermentado.

A importação de leite em pó/creme de leite concentrado, diminuiu em 9,77%, ou seja, de 25.170 para 22.710 toneladas, uma redução de 2.460 toneladas, entre 2004 e 2007. Mesmo com a redução no volume importado desse produto, os compradores tiveram que desembolsar cerca de US\$ 21 milhões a mais, no ano de 2007, que acumulou US\$ 71.352 milhões, contra US\$ 51.203 milhões, em 2004. Tal fato, deve-se principalmente à agregação de valor a esse produto, assim como o aumento da procura no mercado internacional.

Assim como o leite em pó/creme de leite concentrado, a manteiga e seus derivados, importados pelo Brasil, também tiveram queda de 5,52%, ou seja, de 1.141 toneladas para

1.078 toneladas, entre 2004 e 2007.

Enquanto o leite em pó/creme de leite concentrado e a manteiga e derivados tiveram redução no volume importado pelo Brasil, entre 2004 e 2007, alguns produtos apresentaram crescimento nas importações, assim como: o leite e o creme de leite não concentrado; o iogurte e o creme de leite fermentado; o soro de leite e os produtos concentrados; as manteigas e seus derivados; os queijos e o requeijão.

Em relação à importação de leite e creme de leite não concentrado, a quantidade adquirida pelo Brasil apresentou crescimento de 782,74 %, ou seja, de 672 toneladas saltou para 5.260 toneladas no período de 2004 a 2007.

Outros produtos importados pelo mercado brasileiro são o iogurte e o creme de leite fermentado, que apresentou crescimento de 28,93%, isto é, 241 toneladas, em comparação com o ano de 2004 (833 toneladas) e 2007 (1.74 toneladas). No entanto, nos anos de 2005 e 2006, as importações desses produtos sofreram reduções de 18,61% e 24,49%, se comparado ao ano de 2004, resultando em 678 e 629 toneladas, respectivamente.

Do mesmo modo, as importações de soro de leite e produtos concentrados obtiveram expansão de 22,56%, no período entre 2004 e 2007, acumulando um acréscimo de 5.419 toneladas, isto é, saltando de 24.022 para 29.441 toneladas.

Por fim, o Brasil importou ao todo, levando-se em consideração o leite e seus derivados, o correspondente a 55.884 toneladas, no ano de 2004. Nos anos de 2005 e 2006, o volume total importado aumentou em 38.159 toneladas, em comparação com 2004, que resultou na importação de 94.043 toneladas (2006). Porém, no ano posterior, houve queda nas importações de leite e seus derivados, em função do aumento da produção nacional. Então, em 2007, o total importado pelo Brasil foi 63.621 toneladas, isto é, uma redução de 32,35%, igualmente 30.422 toneladas.

O aumento da produção nacional de leite desde o final da década de 90 tem colaborado para que o Brasil assumisse a posição de exportador de leite e derivados a partir do ano de 2004. Desta forma, o volume equivalente em toneladas de leite importado pelo país em 2004 foi de apenas 55.884 toneladas, que corresponde a 1,4% da produção total contra o volume exportado de 68.255 toneladas, que registrou o *superávit* de 12.371 toneladas, conforme tabela 6. Isso evidencia um aumento de 1.576% no volume exportado em relação a 1999 (CEPEA, 2008).

O volume das exportações brasileiras de produtos lácteos é crescente, para quase todos. Os principais produtos lácteos exportados pelo Brasil são: leite e creme de leite não

concentrado; leite em pó/creme de leite concentrado; iogurte e creme de leite fermentado; manteiga e derivados e; queijos e requeijão, que podem ser visualizados na tabela a seguir:

Exportações Brasileiras de leite de derivados								
Produtos	2004		2005		2006		2007	
	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada
Leite e creme de leite*	2.890	3.065	2.196	1.905	5.893	5.027	10.384	8.184
Leite em pó/Creme de leite***	74.245	55.311	93.849	61.792	107.587	73.391	224.889	75.415
Iogurte e Creme de Leite****	1.850	2.379	1.567	1.846	1.255	1.492	2.858	1.980
Soro de leite e produtos concentrados	16,4	12,3	80,3	22,7	30,2	20,8	14,9	8,6
Manteiga e derivados	1.848	1.068	3.551	1.816	2.834	1.546	9.417	3.408
Queijos e Requeijão	14.576	6.419	28.883	10.995	20.936	7.582	25.724	7.584
TOTAL	95.426	68.255	130.127	78.376	138.535	89.058	273.287	96.579

Tabela 7 Exportações Brasileiras de leite de derivados

Fonte: Anualpec, 2008.

* Não concentrado.

** Milhões.

*** Concentrado.

**** Fermentado.

A exportação de leite e creme de leite não concentrado tem apresentado evolução entre os anos de 2004 e 2007, e o volume vendido ao exterior cresceu em 167,01%, ou seja, saltou de 3.065 toneladas para 8.184 toneladas nesse período.

Em relação ao leite em pó/creme de leite concentrado, o Brasil aumentou suas exportações em 36,35%, que corresponde a 20.104 toneladas, se comparado o ano de 2004, com 55.311 toneladas, com o ano de 2007, com 75.415 toneladas.

Outro produto exportado pelo Brasil que tem obtido expansão no mercado internacional é a manteiga e derivados. No período de 2004 a 2007, a exportação desses produtos cresceu em 219,10%, ou seja, de 1.068 toneladas saltou para 3.408 toneladas, um acréscimo de 2.340 toneladas.

A exportação de queijos e requeijão tem demonstrado crescimento, em 2004, o volume destinado ao mercado internacional foi 6.419 toneladas, enquanto em 2007, foi 7.584, um acúmulo de 1.165 toneladas. O principal comprador dos queijos e requeijão brasileiros no ano

de 2004 e 2005 foi a Coréia do Sul, com 1.694 e 3.706 toneladas, que correspondem a 26,39% e 33,71% respectivamente, do total exportado pelo Brasil neste período.

Todavia, como já mencionado, nem todos os produtos lácteos na pauta de exportação teve aumento na quantidade vendida ao mercado externo, como é o caso do iogurte e creme de leite fermentado e o soro de leite e produtos concentrados.

O iogurte e o creme de leite fermentado apresentaram uma redução de 16,77%, ou seja, de 2.379 toneladas exportadas em 2004, caiu para 1.980 toneladas em 2007, igualmente 399 toneladas. As exportações de soro de leite e derivados concentrados também mostram-se em declínio, com 3,70 toneladas a menos em 2007, ou seja, 8,6 toneladas contra 12,3 toneladas em 2004.

Enfim, o Brasil exportou, em sua totalidade, levando-se em consideração o leite e seus derivados, o correspondente a 68.255 toneladas, no ano de 2004. Nos anos de 2005 e 2006, o volume total destinado ao mercado externo aumentou 10.151 toneladas e 20.803 toneladas, respectivamente, em comparação com 2004, que resultou na exportação de 89.058 toneladas (2006). Seguindo o crescimento nas exportações de produtos lácteos, no ano posterior, o acréscimo foi de 8,45%, ou seja, 7.521 toneladas, em relação a 2006, totalizando 96.579 toneladas (2007).

O aumento das exportações e o recuo das importações de produtos lácteos tem sido impulsionado pelo aumento da produção nacional de leite, fato que favorece a balança comercial láctea (CEPEA, 2009), conforme tabela 8:

Balança Comercial Láctea								
Exportações x Importações								
	2004		2005		2006		2007	
	US\$*	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada	US\$	Tonelada
Exportações	95.426	68.255	130.127	78.376	138.535	89.058	273.287	96.579
Importações	83.923	55.884	121.193	72.820	154.689	94.043	150.834	63.621
TOTAL	11.503	12.371	8.934	5.556	(16.154)	(4.985)	122.453	32.958

Tabela 8 Balança Comercial Láctea: exportações x importações no período de 2004 a 2007.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do Anualpec, 2008.

* Milhões.

Como já mencionado, a partir de 2004, o Brasil passou a ser considerado exportador de leite e derivados, fato esse, comprovado pela tabela 4, em que nesse ano apresentou um *superávit* de 12.371 toneladas, ou seja, US\$ 11.503 milhões. O principal produto exportado foi o leite em pó/creme de leite concentrado, responsável por 81% do montante de lácteos destinados ao mercado externo.

A balança comercial láctea, em 2005, também se mostrou positiva, porém não superou o saldo do ano anterior, com 5.556 toneladas, o equivalente a US\$ 8.934 milhões. E, novamente, o produto exportado mais expressivo foi o leite em pó/creme de leite concentrado, que deteve 78,84% do volume total vendido ao exterior. Enquanto a manteiga e derivados obteve a menor representatividade, cerca de 2,5%, que corresponde a 1.816 toneladas.

Contudo, em 2006, a balança comercial láctea apresentou *déficit*, isto é, o volume de importações realizadas pelo Brasil, 94.043 toneladas, ultrapassou as exportações, que somaram 89.058 toneladas, resultando no saldo negativo de 4.985 toneladas, equivalente a US\$ 16.154 milhões. Os produtos “vilões” do *déficit* na balança comercial láctea foram: o leite e o creme de leite não concentrado e, leite em pó/creme de leite concentrado, que aumentaram em 14.853 e 14.780 toneladas, respectivamente, em comparação com o ano de 2004.

Em contrapartida, a balança comercial láctea, em 2007, alcançou o *superávit* de 32.958 toneladas, que corresponde a US\$122.453 milhões, um aumento de 186,52%, em relação ao ano de 2004. Esse saldo positivo deve-se a redução das importações em 32,35%, se comparado ao ano de 2006 e ao aumento das exportações de alguns produtos como, o leite e creme de leite não concentrado, o leite em pó/creme de leite concentrado, manteiga e derivados e, soro de leite e produtos concentrados.

A balança comercial láctea, em 2008, foi recorde, com *superávit* de 297,67 milhões, que superou o feito de 2007, com o valor de US\$ 122,45 milhões (CEPEA, 2009). Esse resultado positivo deve-se ao aumento das exportações para a Venezuela, que adquiriu 77,92 mil toneladas de produtos lácteos, equivalente a 52,45% do volume total embarcado em 2008, ou seja, 148,57 mil toneladas (CEPEA, 2009; EMBRAPA, 2009). As exportações e importações de produtos lácteos brasileiros podem ser visualizadas na tabela a seguir:

Produtos Lácteos/2008	Volume (kg)		
	<i>Exportações</i>	<i>Importações</i>	<i>Saldo</i>
Leite em pó concentrado	123.831.862	30.073.317	93.758.545
Leite Modificado	5.917.790	154.295	5.763.495
Leite UHT	5.857.642	3.141.385	2.716.257
Manteiga	3.854.276	1.158.218	2.696.058
Queijo e Requeijão	6.924.890	4.575.150	2.349.740
Iogurte	1.870.586	159.604	1.710.982
Doce de leite	297.900	650.136	-352.236
Soro de leite	7.998	38.373.855	-38.365.857
TOTAL	148.562.944	78.285.960	70.276.984

Tabela 9 Exportações e Importações de produtos lácteos brasileiros, 2008.

Fonte: Dados fornecidos pelo MDIC disponíveis em Embrapa, 2009.

De acordo com dados disponibilizados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o saldo entre as exportações e importações de produtos lácteos (leite UHT, leite concentrado em pó, iogurte, soro de leite, manteiga, queijo e requeijão, doce de leite e leite modificado) de janeiro a dezembro de 2008, em volume totalizaram 70,3 mil toneladas, como se pode observar na tabela 9.

Nesse período, conforme já citado, as exportações totalizaram 148,6 mil toneladas, 43,5% a mais em relação à quantidade exportada, em 2007, e as importações totalizaram 78,3 mil toneladas, 22% a mais em relação ao acumulado importado, em 2007. Em valores monetários ao Preço FOB¹⁰, as exportações compreenderam US\$ 540,8 milhões e as importações somaram um montante de US\$ 213,1 milhões, em 2008 (EMBRAPA, 2009).

O leite em pó concentrado foi o líder das exportações, somando um total de 123,8 mil toneladas, representando 83,3% do total exportado. O principal comprador do produto brasileiro foi a Venezuela. O produto menos exportado foi o soro de leite (7,9 toneladas), representando apenas 0,005% do total acumulado (EMBRAPA, 2009).

Por sua vez, o principal produto importado pelo Brasil foi o soro de leite, totalizando 38,4 mil toneladas, representado 49% do montante. Comparando o valor com o de 2007, houve um crescimento de 30,3 no volume importado, sendo a Argentina o maior fornecedor (aproximadamente 44,4% do total importado). O produto menos importado em valor absoluto foi o leite modificado, contando 154 toneladas, 0,19% do total. O leite em pó concentrado contribui bastante para a totalização das compras externas de produtos lácteos; foram importadas 30 mil toneladas do produto, sendo o segundo mais importado dentre os outros produtos mencionados, representado 38,4% do total (CEPEA, 2009; EMBRAPA, 2009).

A tendência para a balança comercial de produtos lácteos brasileiros é expandir as exportações e reduzir as importações, em função do aumento da produção. Segundo estimativas da FAO, a produção de leite no Brasil atingirá até 2015, o volume de 36.149.585 mil litros, enquanto o consumo interno ficará em torno de 34.543.860 mil litros, aproximadamente 162,5 litros *per capita* para uma população estimada em 213.173.174, gerando, então, um excedente de 1.605.725 mil litros (ANUALPEC, 2008).

Há duas maneiras de conter esse excedente de produção: aumentar as exportações e a demanda interna. Apesar dos expressivos resultados a partir de 2004 na balança comercial, o setor lácteo apresenta alguns entraves a serem superados para alavancar as exportações, sendo

¹⁰ O preço FOB representa o valor do bem no porto de origem. Vale dizer, o preço pelo qual o exportador compromete-se a colocar a mercadoria em condições de ser embarcada. Estão nele incluídos o valor da mercadoria, da embalagem, do frete interno, do seguro interno etc (NORMANDO, 2003).

necessária a adoção de medidas, como: o aumento da produção formal, via industrialização e modernização do parque industrial, além da redução da carga tributária.

Nota-se que a produção formal cresceu pouco de 1996 a 2004, passando de 12,6 para 13,6 bilhões de litros, o equivalente ao crescimento anual de 2,92%. Por outro lado, a produção informal saltou de 6,4 para 9,9 bilhões de litros, representando um aumento de 4,11% ao ano. Fica evidente a necessidade de expansão do parque industrial do País, no intuito de absorver a produção total de leite estimada em 32 bilhões de litros até 2015. E, a redução de tributos sobre o leite e derivados tende a desestimular a informalidade (CEPEA, 2008).

A demanda interna por produtos lácteos no Brasil ainda é baixa. O atual consumo *per capita* está abaixo dos números indicados pelo Guia Alimentar Brasileiro, cuja recomendação seja de, no mínimo, 200 litros de leite por ano.

Atualmente, o consumo *per capita* de leite está na média de 141,65 litros/ano. O fato é que depois do aumento da demanda, logo após a implantação do Plano Real, em 1994, o consumo vem crescendo em 1,14% ao ano (CNA, 2008). E as perspectivas não são muito otimistas, exceto para o mercado de iogurtes que tem progredido com maior intensidade dentre os produtos alimentícios e bebidas e o leite fluido UHT, que creceu em 106,12%, saltando de US\$ 2.450 milhões para US\$ 5.050 milhões. Esses produtos levam a idéia de bem estar e saúde, e ainda conveniência e praticidade aos consumidores (LÁCTEA BRASIL, 2003).

Consumo Brasileiro de Leite <i>per capita</i>			
Litros por ano			
Ano	Consumo (Mil litros)	População	Consumo per capita (litros por ano)
2006	25.459.219	186.770.562	136,31
2007	26.337.234	189.534.766	138,96
2008	27.245.529	192.339.881	141,65
2015*	34.543.860	213.173.174	162,05

Tabela 10 Consumo brasileiro de leite *per capita*.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do Anualpec, 2008.

* Perspectiva.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que, exceto se houver recuperação de renda ou mudança nos hábitos de consumo, dificilmente o Brasil atingirá os índices mínimos de consumo de lácteos recomendados pelo Guia Alimentar Brasileiro (CNA, 2008).

Acredita-se que o pouco consumo de cálcio (leite), tanto para homens quanto para mulheres, acontece em todas as classes sociais e em todas as regiões do País. A questão cultural tem grande influência no baixo consumo nas classes mais favorecidas. No entanto, a pouca demanda por produtos lácteos também se apresenta nas classes menos favorecidas, em razão da questão financeira (LÁCTEA BRASIL, 2008).

É notório que o setor de lácteos tem uma série de desafios na busca do aumento de consumo interno. Fatores como: aumento da renda, alterações de padrões de consumo e variedade de produtos podem impactar positivamente a demanda interna por produtos lácteos (CNA, 2008).

O aumento da renda do estrato mais pobre da população terá efeito imediato e crescente na demanda interna por produtos lácteos. Para um incremento de 10% na renda, poderá aumentar o consumo em 10%. Enquanto, para o estrato intermediário, o mesmo incremento de 10% na renda aumentará em 6% o consumo e o estrato mais rico em apenas 1%. O resultado médio será um crescimento de 4% no consumo de leite (CEPEA, 2008).

Em relação às alterações de padrões de consumo e variedade de produtos, a adoção de uma postura mais proativa, isto é, a criação de um fundo para *marketing* institucional e o desenvolvimento de produtos mais atrativos, visando atender às atuais necessidades de diferentes consumidores, tende a estimular o consumo de produtos lácteos no Brasil (CNA, 2008).

Desse modo, os envolvidos na cadeia láctea poderão não depender exclusivamente do crescimento da renda para obter aumento no consumo interno. Porém, o fator cultural e a diversificação de produtos exigem mais tempo e estudo. Então, em médio e em curto prazo, o indicado para o setor é alavancar as exportações, no intuito de evitar excesso de leite e, conseqüentemente, queda vertiginosa dos preços (CEPEA, 2008).

3.2.2 Características do varejo

O varejo tem adquirido relevância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo (PARENTE, 2000). O setor supermercadista brasileiro é responsável por mais de 85% do volume total de vendas de produtos de largo consumo, como: alimentos, higiene e limpeza. Deste modo, não se pode negar a significativa participação do setor sobre os hábitos de compra. Sendo assim, grande parcela do total da renda familiar acaba sendo gasta no varejo (ABRAS, 2009).

De acordo com a SuperHiper (2009), o auto-serviço alimentar, comumente denominado supermercado, oferece 74.579 lojas no País, até 2007. Uma evolução de, aproximadamente, 40%, ou seja, um acréscimo de 21.176 lojas no mercado brasileiro. Atualmente, o setor emprega diretamente 868.023 funcionários, com faturamento de R\$ 136,3 bilhões e 5,2% de participação do faturamento sobre o PIB nacional, conforme tabela 11, a seguir:

Característica/Ano	Nº de lojas	Faturamento Anual (R\$ Bilhões)	Participação do Faturam. sobre o PIB	Nº de Empregos Diretos	Área de Vendas (Em M ² Milhões)	Nº de <i>check-outs</i>
1999	53.403	70,00	6,6	682.571	13,3	137.786
2000	61.353	78,7	6,7	713.770	14,5	145.660
2001	69.494	84,3	6,5	720.458	15,5	158.060
2002	69.012	92,7	6,3	726.264	16,1	159.630
2003	71.493	101,4	6,0	747.668	18,2	165.733
2004	72.107	112,4	5,8	796.759	18,4	169.748
2005	73.051	118,5	5,5	815.327	18,7	173.404
2006	73.695	124,1	5,3	838.047	18,9	175.621
2007	74.579	136,3	5,2	868.023	18,8	180.596

Tabela 11 A evolução do varejo alimentar brasileiro.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de AC NIELSEN (2008) *apud* SuperHiper (2009).

O setor supermercadista, em 2008, apresentou taxas de crescimento nas vendas superior ao da economia do País, haja vista, o registro de 5,9% contra 5,4% do PIB¹¹. Tal fato tem ocorrido em função de o mercado brasileiro estar passando uma boa fase, desde 2006, com aumento da renda e da oferta de emprego (ABRAS, 2009).

O aumento da procura por alimentos gerou uma resposta do setor supermercadista, que promoveu uma considerável expansão no número de lojas no País. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, que acarretam na modernização do sistema de distribuição (PARENTE, 2000).

O varejista faz parte do sistema de distribuição entre o produtor e o consumidor, pois desempenha um papel intermediário, funcionando como um elo entre o nível de consumo e o nível do atacado ou produção. Além disso, os varejistas são responsáveis por comprar, receber e estocar produtos de fabricantes ou atacadistas para a aquisição de produtos. Entretanto, o papel do varejista não tem se limitado apenas a estas funções, mas, atualmente, tem assumido a responsabilidade de identificar as necessidades do consumidor e auxiliar os fabricantes sobre o que deve ser produzido para atender às expectativas do mercado (PARENTE, 2000).

¹¹ A sigla PIB significa Produto Interno Bruto.

Para melhor atender as expectativas do mercado, as instituições varejistas podem ser assim classificadas:

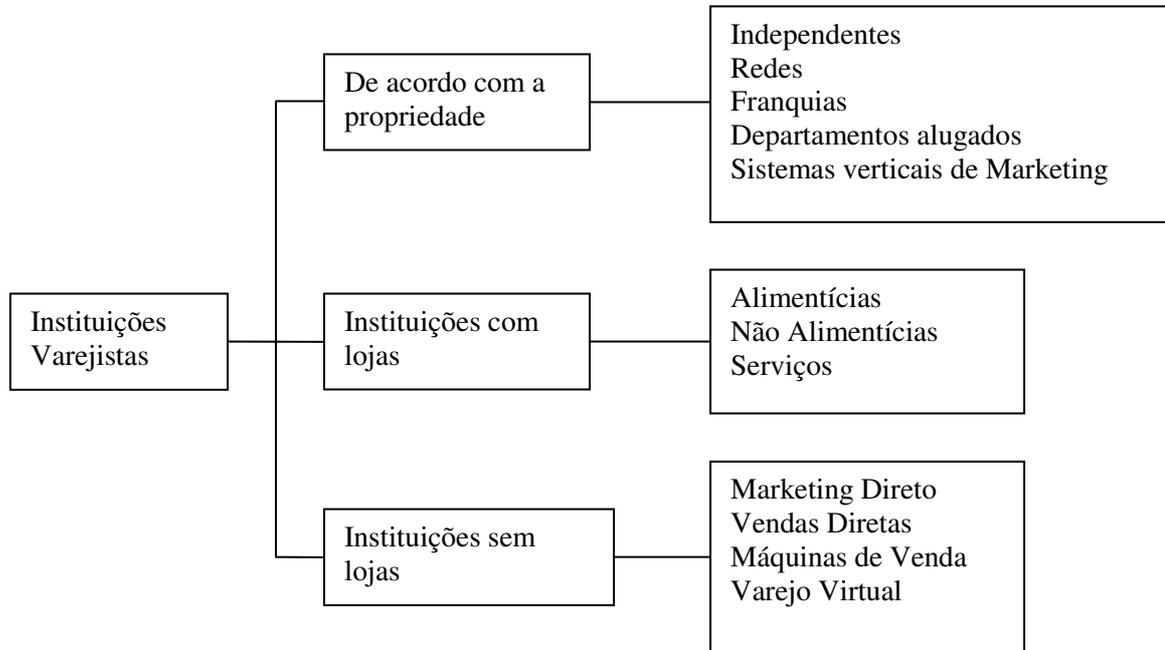


Figura 7 Classificações das instituições varejistas.
Fonte: Berman, 1998 *apud* Parente, 2000, p. 25.

Parente (2000) aduz que as instituições de varejo podem ser classificadas conforme o tipo de propriedade, sendo: independentes, cadeias ou redes, franquias, alugadas ou de propriedade de um fabricante ou atacadista.

Sproesser (2001, p. 246) menciona que o comércio varejista independente

[...] constitui a grande maioria do número de lojas em livre serviço atuando no Brasil. Mesmo que, individualmente, tais empresas não tenham parte significativa de mercado, seu conjunto mostra-se bastante importante na distribuição alimentar, sobretudo nas pequenas cidades e nas periferias dos grandes centros urbanos, menos atrativos para as empresas mais capitalizadas. As instituições varejistas independentes são caracterizadas por empreendimentos familiares e poucos capitalizados, seu tamanho e seu método de gestão pouco profissionais tornam difícil a otimização das operações de distribuição, conduzindo-as geralmente à prática de um nível de preço ao consumidor final mais elevado em relação ao comércio integrado.

Cabe ressaltar que o número de estabelecimentos desse tipo de empresa oscila de um a quatro *check outs*, com espaço em torno de 400 m² a 600 m², denominado como mini ou

supermercados de proximidade e, mesmo que uma rede seja estabelecida, é normalmente implantada em somente uma cidade (SPROESSER, 2001).

Parente (2000, p. 25) afirma que a “concentração em uma única unidade permite que os independentes exerçam maior controle na gestão do negócio”. A maior integração entre as atividades de compra e venda possibilita uma sintonia mais adequada às necessidades do consumidor e uma maior facilidade em responder às flutuações do mercado. Entretanto, os independentes encontram-se em desvantagem, pois possuem recursos e poder de barganha limitados frente aos fornecedores (PARENTE, 2000).

As cadeias de lojas, também chamadas de redes, operam com mais de quatro lojas, no mesmo tipo de negócio conjuntamente com uma administradora central, seja local ou nacional (LAS CASAS, 2000).

Observam Ângelo e Silveira (1997) que, à medida que o número de unidades aumenta, a rede começa a exercer um maior poder de barganha com seus fornecedores e conseguir melhores condições de compra. Las Casas (2000) complementa que a economia de escala é uma vantagem, pois além de comprar maiores quantidades, ainda atende as necessidades de diversos mercados dependendo da política administrativa da cadeia de lojas.

Nesse sentido, a economia de escala não ocorre somente nas compras, mas também em muitas outras atividades, como na propaganda, nos investimentos em tecnologia e gestão, na logística, e na pesquisa de *marketing*. No entanto, as redes enfrentam alguns problemas, tais como, as dificuldades no controle das operações, pouca flexibilidade e, principalmente, adequação de cada unidade às diferentes características de mercado (PARENTE, 2000).

Vale a pena mencionar que a franquia é um sistema de varejo que tem crescido muito nos últimos anos. Isso se deve ao fato de pequenos empresários poderem se beneficiar, fazendo parte de uma grande instituição da cadeia de varejo (LAS CASAS, 1994).

Kotler e Armstrong (2003, p. 215) definem organizações de franquia como

[...] associações contratuais entre um franqueador (um fabricante, atacadista ou organização de serviços) e um franqueado (pessoas com negócio próprio, que compram os direitos de operarem e possuem uma ou mais unidades do sistema que lhes está sendo franqueado). As organizações de franquia são normalmente baseadas em um produto, serviço ou método de negócio sem igual; ou em um nome comercial (marca) ou patente, ou na idéia desenvolvida pelo franqueador.

De acordo com Kotler (2000, p. 526), o “[...] membro de um canal chamado de franqueador pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição”.

Inserida nesse contexto, a franquia faz parte de um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que autoriza o franqueado conduzir certo negócio conforme um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador. Além disso, o franqueador proporciona ao franqueado o sistema operacional e de *marketing* para desempenhar as atividades, e uma exclusividade para operar em certa região (ANGELO; SILVEIRA, 1997; PARENTE, 2000).

As instituições de varejo alugadas, ou melhor, departamentos alugados, na visão de Parente (2000, p. 28), como o próprio nome indica, são “[...] departamentos dentro de uma loja de varejo que são operados e gerenciados por uma outra empresa”.

Conforme o mesmo autor, essa é uma forma adequada para o varejista que não tem competência (habilidade) para gerenciar adequadamente departamentos que exigem um alto grau de especialização, como, por exemplo, jóias, sapatos, peixaria, lanchonete, floricultura dentre outros. Quando o varejista aluga um departamento para um especialista, ele pretende garantir a satisfação do consumidor nesse setor, mantendo, assim, a boa imagem do estabelecimento.

Cabe evidenciar que o gestor de um departamento locado paga um aluguel com base em certo percentual das vendas obtidas e é responsável pelo capital investido em estoque e por todas as atividades de operação. No intuito de assegurar a consistência com os demais departamentos, o inquilino deve respeitar os procedimentos pré-estabelecidos (PARENTE, 2000).

Outra forma de classificar as instituições varejistas é verificar se elas possuem ou não lojas (com ou sem lojas). São exemplos de instituições varejistas com lojas: as alimentícias, não alimentícias e serviços. Já as instituições varejistas sem lojas são: *marketing* direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual (ANGELO; SILVEIRA, 1997).

As instituições varejistas com lojas, especificamente alimentícias, constitui-se objeto de estudo na presente pesquisa. Cabe ressaltar que o varejo alimentício com lojas pode ser assim dividido: bares, padarias, mercearias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas (LAS CASAS, 1994).

Os bares também recebem o nome de botecos, botequins, lancherias e cafés e se caracterizam como importantes distribuidores de bebidas alcoólicas e não-alcoólicas, além de servirem lanches para consumo local imediato (PARENTE, 2000).

Ângelo e Silveira (1997) afirmam que as padarias têm um formato de varejo peculiar, dado que boa parte de sua receita é resultante da própria fabricação de pães e bolos. Esse tipo

de varejo vem se modernizando, dedicando aos seus consumidores maior atenção no atendimento, auto-serviço na mercearia, eliminação de bebidas alcoólicas para atrair a dona-de-casa, além de atender às necessidades de conveniência do consumidor, sendo bem sucedida em regiões densamente povoadas.

Já as mercearias, também denominadas como armazéns ou empórios, são lojas pequenas com cerca de 20 a 50 m² disponíveis para venda, oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios, laticínios e bazar. Estão localizadas em regiões de baixo potencial de mercado, onde não se justifica a instalação de supermercados compactos. Juntas as padarias somam cerca de 14% da distribuição dos produtos alimentares industrializados no Brasil (PARENTE, 2000).

O mesmo autor destaca os minimercados como uma forma expressiva do varejo, principalmente em bairros de classe baixa, localizados na periferia das cidades brasileiras. Caracterizam-se por apresentar a linha de produtos de uma mercearia, porém já usa o sistema de auto-serviço, com apenas um *check out*, e já representam cerca de 10% dos gastos em varejo de alimentos.

As lojas de conveniência, de acordo com Kotler (2000), são lojas relativamente pequenas, localizadas próximo a áreas residenciais, funcionando em horários prolongados durante toda a semana e fornecendo aos clientes uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade, a preços mais altos. Muitas dessas lojas também ofertam sanduíches, cafés e guloseimas. Para Morgado e Gonçalves (1997, p. 49), as lojas de conveniência, “vendem alimentos e artigos de primeira necessidade; variedade e profundidade restritas, margens mais elevadas; auto-serviço; localizadas em vizinhanças de grande circulação em pequenas instalações com um máximo de 250m².”

Os supermercados compactos, segundo Parente (2000), caracterizam-se pelo auto serviço, *check outs* (caixas registradoras sobre o balcão, localizados na saída da loja), produtos dispostos de modo acessível, disponibilidade de cestas e carrinhos de compra, sendo que, nesse tipo de varejo, a quantidade de *check outs* varia de dois a seis e apresenta uma linha completa de alimentos, porém compactada. Cabe ressaltar que representam a maioria das unidades de auto-serviço no País e, de modo geral, pertencem a empresários independentes.

Para a ABRAS (2009), o supermercado compacto é aquele cuja área de vendas corresponde de 250 a 1000 m², com 7 mil itens, de 2 a 7 *check outs*, e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios e laticínios e bazar.

De acordo com Parente (2000, p. 32), os supermercados convencionais possuem “porte médio, que mantêm o caráter essencialmente de loja de alimentos, apresentando boa variedade de produtos e, [...] representam cerca de ¼ do varejo brasileiro de alimentos”. Para Morgado e Gonçalves (1997), os supermercados (convencionais) são organizações de venda predominantemente de alimentos frescos ou mercearia, artigos de higiene e limpeza, além do alto giro e baixa margem mantendo os preços competitivos, auto-serviço e uma área de vendas superior a 350m².

Kotler e Armstrong (2003) salientam que os supermercados são lojas relativamente grandes, com custos baixos, grandes volumes, operações de auto-serviço, planejadas para atender as necessidades totais dos consumidores em relação a produtos alimentícios, de limpeza e de manutenção doméstica.

De acordo com a classificação da ABRAS (2009), o supermercado convencional possui as seguintes características: de 1001 a 2.500 m² de área de vendas, média de 12 mil itens, de 8 a 20 *check outs*, e com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios, laticínios, peixaria, padaria e bazar.

Os grandes supermercados são denominados por Parente (2000) como superlojas, e apresentam cerca de 4 mil m² e 30 *check outs*, e ainda uma completa linha de produtos perecíveis, embora seja uma loja predominantemente de produtos alimentícios, também oferecem produtos não-alimentícios, inclusive têxteis e eletrônicos.

Kotler e Armstrong (2003, p. 212) afirmam que as superlojas são “grandes lojas cujo objetivo é suprir as necessidades totais dos consumidores com relação a itens alimentícios e não-alimentícios.” Esse tipo de varejo “soma cerca de 400 lojas e representam 14 % das vendas do varejo de alimentos” (PARENTE, 2000, p. 32).

Na classificação da ABRAS (2009), as superlojas são também denominadas como grandes supermercados, tendo como características: área de vendas com cerca de 2.500 a 5 mil m², média de 20 mil itens, e de 21 a 30 *check outs*, com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

Outra forma de varejo alimentício com lojas são os hipermercados que, segundo Morgado e Gonçalves (1997, p. 49), vendem “alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar; alto giro e baixa margem; auto-serviço com superfície de vendas superior a 5.000 m²; serviços ao consumidor”.

Corroborando com o autor, Parente (2000) menciona que os hipermercados são grandes lojas com, aproximadamente, 10 mil m², apresentando enorme variedade, cerca de 50 mil itens, dentre produtos alimentícios e não alimentícios. A grande diferença entre os

hipermercados e as superlojas está no destaque que é dado ao setor de não-alimentos, ou seja, uma área maior e com mais variedade é reservada pelos hipermercados (PARENTE, 2000).

Conforme a classificação da ABRAS (2009), os hipermercados apresentam-se com uma loja de auto-serviço, com área de vendas superior a 5 mil m², mais de 50 *check outs* e uma média de 45 mil itens à venda. Contando com as seções de mercearia, hortifrutis, açougue, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, eletroeletrônicos e têxteis.

Cabe ressaltar que, na presente pesquisa, será utilizada como parâmetro a classificação elaborada pela ABRAS, especificamente no que tange aos supermercados: convencionais (médios), grandes e hipermercados.

No intuito de complementar, deve-se esclarecer que os clubes atacadistas são grandes lojas que realizam tanto vendas no varejo (consumidor final), como vendas no atacado (comerciantes e operadores de restaurante), oferecendo um sortimento bastante compacto, instalações despojadas, serviços limitados e preços especialmente baixos (ANGELO; SILVEIRA, 1997; PARENTE, 2000).

No setor de alimentos, a variedade está mais concentrada em atender as necessidades dos clientes institucionais, enquanto o setor de não-alimentos está direcionado ao consumidor final (PARENTE, 2000). Morgado e Gonçalves (1997) complementam afirmando que os produtos são vendidos em embalagens maiores ou fardos e seus operadores são independentes.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 212), o varejo sofre algumas variações como é o caso das superlojas que incluem:

[...] supercentros¹², lojas de desconto, e supermercados combinados, que apresentam merchandising cruzado (*cross-merchandising*¹³). Também incluem os famosos *category killers*, que mantêm um profundo sortimento de uma linha específica de produtos. Outra variação de superloja são os hipermercados, que são lojas imensas que combinam supermercado com loja de desconto e clube de compras de varejo e vendem, além dos itens básicos de compra, móveis, aparelhos eletrodomésticos, roupas e vários outros itens.

Em relação ao varejo não alimentício com lojas podem-se destacar: as lojas especializadas, as lojas de departamentos, as minilojas de departamentos ou magazines, os

¹² De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 213) supercentros, que nada mais é do que, “uma combinação de lojas de alimentos e lojas de descontos, enfatizando o *cross-merchandising*.”

¹³ Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 213) o *cross-merchandising* significa a “exposição cruzada de mercadorias.”

category killer, as lojas de desconto e as lojas de fábrica. Entretanto, esse segmento não será tratado a fundo, por não se constituir objeto de estudo.

Ao pensar em varejo, segundo Parente (2000, p. 34), “a primeira imagem mental que surge são de lojas vendendo produtos tangíveis, como supermercados ou lojas de confecções. Porém, grande parte das atividades varejistas consiste na prestação de serviços”.

Todo tipo de varejo, seja ele com ou sem loja, alimentícia ou não, possui algo em comum, ou seja, o serviço que acompanha o produto. Os serviços apresentam quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade (PARENTE, 2000).

A utilização do vocábulo “intangibilidade” refere-se ao grau de abstração dos serviços (LAS CASAS, 1997). Para Kotler e Keller (2006, p. 399), os serviços “ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos, cheirados ou provados antes de adquiridos”.

Outra característica importante é a inseparabilidade dos serviços que, segundo Kotler (2000), são inseparáveis da pessoa que o presta, ou seja, são produzidos e consumidos simultaneamente.

Em relação à perecibilidade, Las Casas (1997) afirma que o serviço não é possível de ser estocado, mesmo porque, é inseparável da pessoa que o realiza. E a última característica, a heterogeneidade, conforme o citado autor, é o motivo pelo qual o serviço é mutável, heterogêneo é a instabilidade do ser humano que o presta.

Dessa maneira é necessário esclarecer que não há possibilidades de manter a qualidade constante, ou seja, atender todas as pessoas da mesma forma, mesmo que o atendimento possua um razoável grau de padronização é salutar que ocorra a compreensão de que cada cliente possui determinada necessidade e personalidade demasiadamente distinta (LAS CASAS, 1997).

O varejo sem loja, também denominado alguma vezes como *marketing* direto, possui técnicas de venda que permitem aos consumidores comprar produtos e serviços sem ter que deixar suas casas. O varejo sem loja possui três tipos: *marketing* direto, venda direta e máquinas automáticas de venda (*vending machines*). É necessário evidenciar que o varejo sem loja não será abordado neste estudo (ANGELO; SILVEIRA, 1997).

Deve-se salientar que os canais de distribuição desempenham papel fundamental no setor varejista. E, caso o canal de distribuição não atenda às necessidades do fluxo de materiais que circulam na cadeia de suprimentos, é preciso que os materiais façam o fluxo reverso (CAMPOS, 2006).

Nesse sentido, se os produtos não forem entregues na data especificada no prazo de validade e em perfeitas condições físicas, poderão acarretar em prejuízos financeiros e/ou jurídicos para a empresa compradora (varejista). Como alternativa, para que indústria e varejista não assumam riscos individualmente, elas utilizam-se da opção de devolução dos produtos, no propósito de serem novamente reintegradas no processo de fabricação. Assim, os produtos farão o caminho reverso, ou seja, trilhará os canais de distribuição reversos, por meio da logística reversa.

3.2.2.1 Varejo alimentar em Mato Grosso do Sul

O setor supermercadista teve um excelente ano em 2008, em razão da taxa de crescimento de vendas superior ao da economia do País. O aumento do faturamento dos supermercados é uma das conseqüências da fase positiva apresentada pela economia brasileira a partir de 2004. No entanto, em 2006, o setor conviveu com resultados negativos, que podem ser atribuídos principalmente à queda de preços nos principais produtos comercializados (ABRAS, 2009).

Já nos anos posteriores, o varejo alimentar demonstrou crescimento ocasionado pelo aumento real do salário mínimo e da diminuição do desemprego que, juntos, proporcionam a expansão da renda e, conseqüentemente, a melhor das condições de acesso a bens e produtos de grande parte da população, ou seja, o resultado é maior consumo. Além desses fatores, a melhora de crédito, menores taxas de financiamento também colaboraram para tal desempenho (ABRAS, 2009).

A evolução no setor supermercadista é inegável, mas nem todas as regiões do País se desenvolvem igualmente, ou seja, possuem a mesma participação no faturamento do auto-serviço, conforme gráfico 1. Assim, o auto-serviço e o seu consumidor apresentam configurações muito diferentes em cada região, ao mesmo tempo em que antigos problemas são comuns a praticamente todos os estados, como é o caso da logística (ABRAS, 2009).

No faturamento obtido pelo varejo alimentar em cada região, o Sudeste responde por 54,6%, o que corresponde a R\$ 74,42 bilhões, obtidos a partir de estabelecimentos localizados nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais. Em seguida o Norte-Nordeste aparece com 19,6% de representatividade do faturamento do setor, isto é, R\$26,71 bilhões, praticamente empatado com o Sul, que detém 19,4% do montante, o equivalente a R\$26,44 bilhões (SUPERHIPER, 2009).

A região Centro-Oeste obteve um faturamento de 6,4% do montante, o equivalente a 5,7 bilhões, somados pelos Estados de Mato Grosso (1,2%), Mato Grosso do Sul (0,9%), Goiás (1,6%) e Distrito Federal (2,7%), de acordo com o gráfico 1.

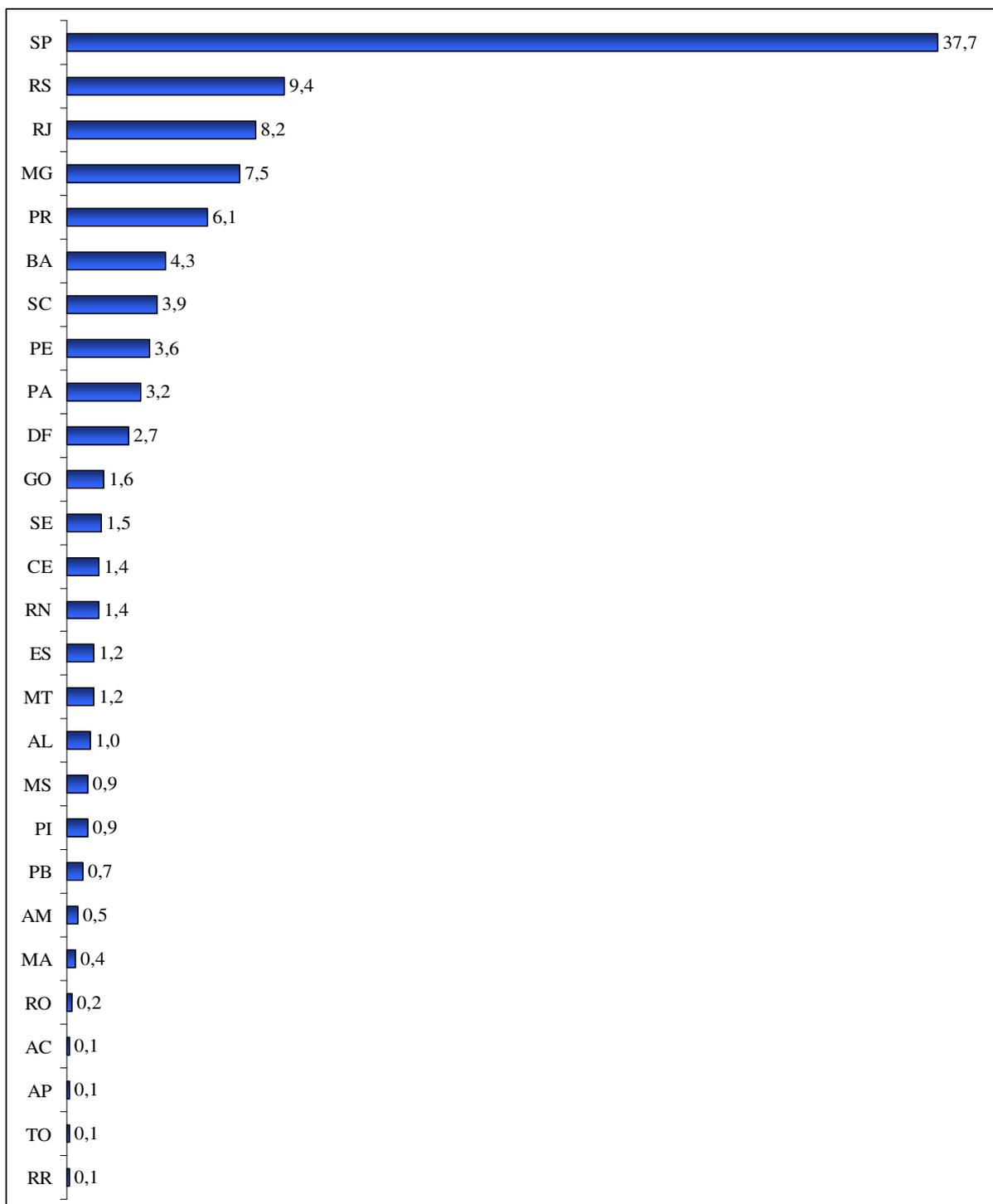


Gráfico 1 Participação dos estados no faturamento do auto-serviço: 2007 (%).

Fonte: *Ranking Abras, 2007 apud SuperHiper, 2009, p. 54.*

Especificamente, o Estado de Mato Grosso do Sul é responsável por 0,9% do faturamento nacional, correspondente a R\$ 1,23 bilhões. Corrobora a Associação Sul-Matogrossense de Supermercados – AMAS, ao afirmar que o Estado conta com, aproximadamente, 2 mil lojas de auto-serviço que geram cerca de 30 mil empregos diretos, cujo formato predominante é o supermercado médio, com forma de lojas de vizinhança.

O aumento no faturamento dos varejistas está diretamente ligado à expansão do consumo, proveniente de fatores já mencionados. Sabe-se que o consumo, no Brasil, cresce expressivamente há cinco anos consecutivos e, em 2008, aumentou 25,4% em relação ao ano anterior e esse crescimento acontece principalmente na classe C. O potencial de consumo pode ser visualizado por meio de divisões em classes sociais, agrupadas de acordo com a sua região, conforme tabela 12.

Regiões	A1*	A2	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL	R**
Centro-Oeste	6.242	22.922	24.283	31.863	23.225	12.520	7.229	366	128.651	4°
Nordeste	8.621	38.240	45.128	64.458	61.895	43.520	24.366	1.875	288.104	2°
Norte	2.948	10.677	14.593	21.149	17.150	10.187	6.098	364	83.165	5°
Sudeste	45.465	169.594	188.854	218.812	138.642	71.726	41.549	2.031	876.673	1°
Sul	12.126	46.191	56.443	69.221	45.931	24.401	14.014	669	268.996	3°

Tabela 12 Potencial de consumo regional por classes sociais: 2008 (R\$ milhões).

Fonte: Abras, 2009, p. 55.

* Renda média por classe (R\$): A1=13.680; A2 = 8.930; B1= 4.408; B2= 2.470; C1= 1.444; C2= 912; D= 608; E= 342.

** *Ranking*.

A região Sudeste lidera o consumo no País, com 51,8%, seguida das regiões Nordeste (18,2%) e Sul (16,8%). A região Centro-Oeste, entretanto, ocupa a quarta posição (a penúltima) no quesito consumo, com participação de 7,8%, ganhando somente da região Norte, com 5,4% (SUPERHIPER, 2009).

O maior crescimento de consumo no Brasil, em 2008, ocorreu na classe B2, representada por domicílios com rendimento médio de R\$ 2.500,00/mês, em que 19,4% são urbanos e representam 24,6% do consumo nacional (SUPERHIPER, 2009).

O potencial de consumo total, especificamente, no Estado de Mato Grosso do Sul é de R\$ 21,4 bilhões. No que tange aos supermercados, particularmente os alimentos, o potencial de mercado para alimentação no domicílio é de R\$ 2,9 bilhões, isto é, 18,83% do potencial total do estado, que equivale a R\$ 21.357,6 milhões, somando consumo urbano e rural (SUPERHIPER, 2009), de acordo com a tabela 13:

Setores/Classes Sociais	A1	A2	B1	B2	C1	C2	D	E	TOTAL
Alimentação no Domicílio	36,2	248,9	421,3	789,4	748,1	426,1	267,9	15,1	2.953,0
Alimentação fora do Domicílio	18,6	109,5	158,4	286,0	170,9	112,5	66,5	2,4	924,8
Bebidas	4,9	31,6	54,7	84,0	64,5	42,3	25,4	1,0	308,6
Manutenção do lar	145,0	648,5	871,4	1.347,8	1.011,2	645,7	433,8	23,6	5.126,9
Artigos de limpeza	1,9	16,1	23,7	51,2	43,6	30,6	16,2	1,2	184,4
Mobiliários e Artigos do Lar	13,8	46,0	56,9	94,9	67,3	49,8	31,7	1,4	361,8
Eletrodomésticos e Equip.	11,1	38,5	72,5	106,4	82,6	56,7	38,3	1,8	407,8
Vestuário Confeccionado	20,0	89,2	125,8	181,1	154,8	84,7	50,3	1,9	707,8
Calçados	6,4	31,4	48,7	71,8	56,2	31,5	19,9	0,7	266,5
Outras Despesas com Vestuário	3,7	11,9	10,8	17,4	12,7	5,0	4,2	0,1	65,8
Transportes Urbanos	2,3	17,6	55,1	82,6	150,8	42,8	33,3	1,5	385,9
Gastos com Veículo Próprio	42,9	210,3	230,0	275,6	224,0	77,2	27,8	0,6	1.088,3
Higiene e Cuidados Pessoais	7,6	41,0	77,1	120,6	103,3	55,5	30,1	1,6	436,8
Gastos com Medicamentos	12,6	56,0	75,2	125,0	120,5	64,6	37,9	2,2	493,9
Outras Despesas com Saúde	16,6	99,7	84,4	84,3	59,0	33,5	18,7	0,3	396,7
Livros e Material Escolar	2,3	13,9	17,4	17,0	21,9	10,3	7,4	0,3	90,5
Matrículas e Mensalidades	28,9	67,9	85,1	50,7	14,5	13,4	2,4	0,1	263,0
Recreação e Cultura	12,1	55,6	66,2	71,7	46,4	21,0	11,6	0,5	285,2
Despesas com Viagens	25,2	108,1	97,2	88,8	70,9	23,3	11,3	0,4	425,2
Fumo	0,4	7,1	18,8	27,8	29,4	22,5	16,0	0,7	122,8
Outras Despesas	344,5	980,8	982,4	1.306,3	665,0	312,9	138,7	4,7	4.735,1
Total de Consumo Urbano	757,1	2.929,7	3.632,8	5.280,4	3.917,6	2.161,8	1.289,3	62,1	20.030,9
Consumo Rural									1.326,6
Total do Consumo Urbano + Rural									21.357,6

Tabela 13 Potencial de consumo por categoria e classe social no Estado de Mato Grosso do Sul: 2008 (R\$ milhões).

Fonte: SuperHiper, 2009, p. 179.

No Mato Grosso do Sul, a classe B2 é a que detém o maior potencial de consumo, R\$ 5,3 bilhões, seguida pela C1, com 3,9 bilhões. Os gastos com manutenção do lar

representam a maior parcela do consumo no Estado, um mercado da ordem de R\$ 5,1 bilhões. Em seguida estão os gastos com alimentação (dentro e fora de casa) e bebidas, que correspondem a R\$ 4,2 bilhões, ou 19,6% do total. As classes sociais D e E gastam a maior parte de sua renda com manutenção do lar e alimentação no domicílio, em função de sua limitação salarial (renda).

É importante salientar que o potencial de consumo pode variar de acordo com o município. Desse modo, em primeiro lugar está a capital, Campo Grande, seguida pelos municípios de Dourados, Três Lagoas e Corumbá, de acordo com a tabela 14:

Municípios	IPC* Target 2008	Ranking		IPC* Target 2003	Ranking	
		Nacional	Estadual		Nacional	Estadual
Campo Grande	0,48883	23	1	0,42362	31	1
Dourados	0,10660	141	2	0,08472	168	2
Três Lagoas	0,05027	284	3	0,04156	321	3
Corumbá	0,04596	309	4	0,03737	349	4
Ponta Porá	0,03669	378	5	0,02741	431	5
Naviraí	0,02459	519	6	0,01557	697	9
Nova Andradina	0,02458	520	7	0,01579	691	8
Paranaíba	0,02231	561	8	0,01716	640	6
Aquidauana	0,02069	595	9	0,01635	669	7
Sidrolândia	0,01780	689	10	0,00936	1037	15
Coxim	0,01766	693	11	0,01321	779	10
Maracaju	0,0166	733	12	0,01174	866	11
São Gabriel D'Oeste	0,01465	808	13	0,00907	1061	17
Costa Rica	0,01401	837	14	0,00616	1457	28
Jardim	0,01316	880	15	0,00981	992	13
Rio Brilhante	0,01301	886	16	0,00939	1032	14
Cassilândia	0,01291	891	17	0,00923	1049	16
Amambaí	0,01280	898	18	0,01130	890	12
Aparecida do Taboado	0,01177	956	19	0,00808	1148	18
Chapadão do Sul	0,01026	1078	20	0,00759	1212	20

Tabela 14 Principais municípios de Mato Grosso do Sul, segundo o IPC *Target*: 2003-2008.

Fonte: *Target Marketing*, 2009 *apud* SuperHiper, 2009, p. 179-180.

* IPC (Índice de Potencial de Consumo): atribui a cada município a sua participação percentual de consumo do País.

Na capital Campo Grande, o IPC cresceu em 15,27%, isto é, passou de 0,42362, em 2003, para 0,48883, em 2008, que resultou na ocupação do 23ª posição no *ranking* nacional, até então 31ª posição em 2003. Em seguida, aparece Dourados cujo IPC também evoluiu em 25,83%, o equivalente à mudança da 168ª para 141ª posição no *ranking* nacional, em 2008, mas manteve o 2º lugar no *ranking* estadual (SUPERHIPER, 2009).

O município de Três Lagoas subiu 37 posições até 2008, passando da 321ª posição, em 2003, para a 284ª posição no *ranking* nacional, ou seja, o IPC cresceu neste período 20,96%,

igualmente, de 0,04156 para 0,05027. Nesse sentido, o município de Corumbá ocupou, em 2008, no *ranking* nacional, a 309ª posição, com IPC de 0,04596, um acréscimo de cerca de 23%, em relação a 2003, cujo IPC era de 0,03737.

Os demais municípios de Mato Grosso do Sul subiram algumas posições no *ranking* nacional, no que tange ao potencial de consumo, exceto a cidade de Amambaí, que ocupava, no *ranking* nacional, a 890ª posição, em 2003, passou para a 898ª posição, em 2008 e, no *ranking* estadual, do 12º lugar em 2003, atualmente, ocupa 18ª lugar. No entanto, o IPC do município de Amambaí cresceu em 13,27%, isto é, de 0,01130 para 0,01280, no período entre 2003 e 2008.

Cabe ressaltar que o aumento no potencial de consumo de um município, de uma classe social está diretamente atrelada ao incremento na renda de sua população. Dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD apontam que a renda dos sul-mato-grossenses cresceu em 14 anos. Em 1991, o IDH da renda marcava 0,669 contra 0,709 em 2005, ainda abaixo da média nacional (0,713) (ABRAS, 2009).

Sabe-se que, no Estado de Mato Grosso do Sul, vivem 2.265.274 pessoas. Na sua capital, Campo Grande está a maior concentração populacional do Estado, com 724.524 habitantes, cujo PIB *per capita* é R\$ 9.557 e o PIB Estadual equivale a R\$ 21.641.772 (mil). O rendimento médio mensal no Estado de Mato Grosso do Sul é de R\$ 493,75, sendo que 40% da população está classificada na categoria sem rendimento e cerca de 590 mil pessoas recebem até dois salários mínimos, equivalentes a 35% da população, conforme gráfico 2.

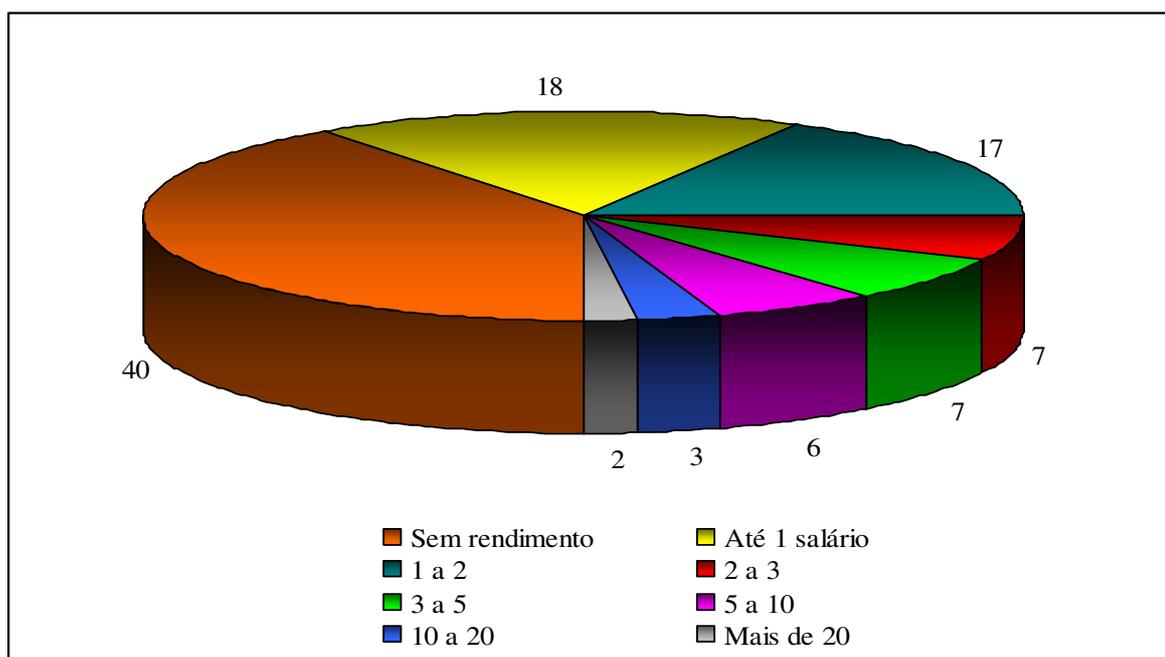


Gráfico 2 Distribuição da população sul-mato-grossense por faixa de renda: 2006 (%).

Fonte: IBGE, 2007 *apud* SuperHiper, 2009.

Aproximadamente, 317 mil pessoas, isto é, 14% da população estadual possui renda de 2 a 5 salários, compondo as classes C1 e C2. Cabe evidenciar que a relação número de pessoas e renda é inversa, ou seja, conforme aumenta o nível de renda, diminui a quantidade de pessoas por classe social. Como é o caso das pessoas que recebem entre 5 e 10 salários, cerca de 136 mil, um número reduzido se comparado com a população que vive com menos de 5 salários. Mais acentuada é essa relação quando apenas 5% da população sul-mato-grossense, ou seja, cerca de 113 mil pessoas estão inseridas na faixa de renda acima de 10 salários mínimos, ou seja, classes B1, A2 e A1. Por isso, pode-se afirmar que, de acordo com a renda da população, é a sua participação no consumo estadual (SUPERHIPER, 2009), conforme gráfico 3.

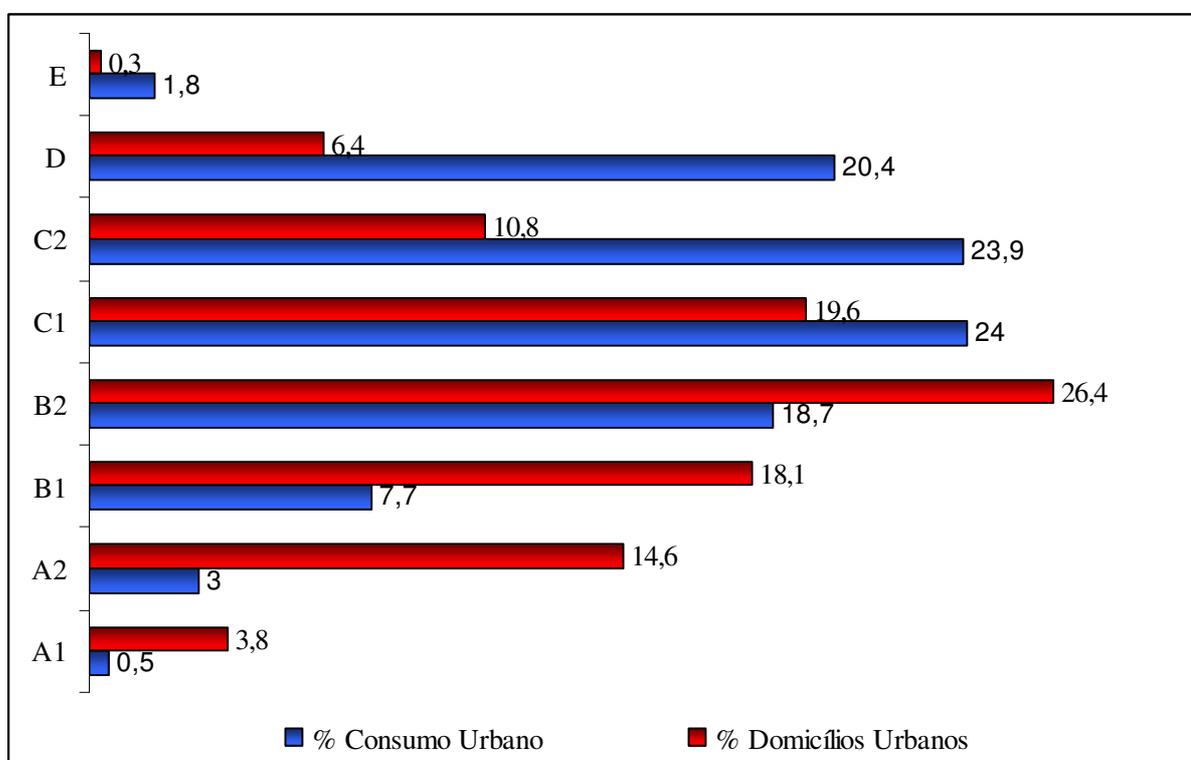


Gráfico 3 Mato Grosso do Sul: participação de consumo em 2008 (%)

Fonte: *Target Marketing*, 2009 *apud* SuperHiper, 2009, p.180.

A classe E representa 0,3% dos domicílios urbanos e responde por 1,8% do consumo urbano no Estado de Mato Grosso do Sul. A classe D denota 6,4% dos domicílios estaduais e são responsáveis por 20,4% do consumo urbano. As classes sociais C1 e C2, juntas, representam 30,40% dos domicílios urbanos e quase 50% do consumo urbano, haja vista, que o maior consumo urbano entre as demais classes.

Já as classes sociais B2 e B1 correspondem a 26,4% e 18,1%, respectivamente, dos domicílios urbanos no estado e juntas consomem o equivalente a 26,4%. E, as classes A1 e

A2 respondem por 14,6% e 3,8% dos domicílios urbanos no estado e o consumo urbano dessas classes representa 3% e 0,5% no total consumido.

Segundo a SuperHiper (2009), nos próximos anos, o Estado de Mato Grosso do Sul deverá se transformar num importante polo do setor sucroalcooleiro brasileiro, com previsão de instalação de 43 indústrias, o que gerará mais emprego e distribuição de renda. Conseqüentemente, a tendência é a ampliação do consumo do Estado e mais investimentos no varejo alimentar. O varejo alimentar frente a esta nova realidade tende a buscar novas estratégias e ferramentas, como a logística reversa, para maximizar seus lucros e minimizar custos.

3.2.3 A logística reversa e o sistema alimentar: produtos lácteos

A população brasileira cresceu, segundo dados do IBGE (2008 *apud* ABIA, 2008), o correspondente a 8,98%, no período de 2001 a 2007, saltando de 173,8 para 189,4 milhões de habitantes. Pesquisas preliminares do IBGE apontam que, no ano de 2008, a população deva atingir cerca de 192,1 milhões de habitantes, um aumento de 1,43% no prazo de 12 meses, conforme tabela a seguir:

Conceito	Unidade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008P*
População	Milhões de hab.	173,8	176,4	179,0	181,6	184,2	186,8	189,4	192,1
Valor da Produção Industrial									
Indústria Geral	Bilhões de R\$	653,9	754,5	905,1	1.129,9	1.192,7	1.212,4	1.323,9	1.538,9
Indústria de Transformação	Bilhões de R\$	630,7	724,9	865,0	1.103,1	1.157,7	1.202,9	1.299,8	1.492,6
Indústria da alimentação (produtos alimentares + bebidas)									
Faturamento**	Bilhões de R\$	117,9	137,2	166,7	186,4	195,7	208,4	230,6	269,9
Participação no PIB	%	9,1	9,3	9,8	9,6	9,1	9,0	8,8	9,5
Participação na Ind. De Transformação	%	18,7	18,9	19,3	16,9	16,9	17,3	17,7	18,1
Indústria de Bebidas **	Bilhões de R\$	15,2	17,5	20,8	23,6	26,1	29,9	34,4	39,0
Indústria de Produtos Alimentares **	Bilhões de R\$	102,7	119,8	145,9	162,8	169,5	178,5	196,2	230,8

continua...

continuação

Emprego									
Indústria de Transformação	Mil Func.	4.903	5.101	5.257	5.815	5.986	6.255	6.521	6.847
Ind. de Alimentos Industrializados e Bebidas	Mil Func.	921	957	1.006	1.066	1.206	1.268	1.322	1.381
Participação na Ind. Transformação	%	18,8	18,8	19,1	18,3	20,1	20,3	20,3	20,2
Exportações (Produtos Alimentares e Bebidas)									
% Alim. Ind. no Total das Exportações	%	17,4	17,9	18,0	17,7	16,9	16,5	16,6	16,7
Alimentos Industrializados e Bebidas	Bilhões de R\$	23,8	31,5	40,6	50,0	48,9	49,5	51,9	48,2
Exportações Totais Brasil	Bilhões de US\$	58,2	60,4	73,1	96,5	118,5	137,8	160,6	197,6
Importações (Produtos Alimentares e Bebidas)									
% Alim. Ind. no Total das Importações	%	2,2	2,8	2,3	2,0	2,0	2,0	2,0	1,9
Alimentos Industrializados e Bebidas	Bilhões de R\$	2,9	3,9	3,4	3,7	3,6	4,0	4,8	5,0
Total Importações Brasil	Bilhões de US\$	55,6	47,2	48,3	62,8	73,6	91,3	120,6	148,5
Saldo Comercial									
Alimentos Industrializados e bebidas	Bilhões de R\$	20,9	27,6	32,7	46,3	45,3	45,4	47,0	43,2
Canais de distribuição da Indústria no Mercado Interno									
Varejo Alimentício	Bilhões de R\$	-	78,5	91,3	100,3	105,8	110,4	122,7	-
Food Service	Bilhões de R\$	-	25,9	29,5	34,1	38,6	43,4	50,3	-
Total do Mercado Interno	Bilhões de R\$	-	104,4	120,8	134,4	144,4	153,8	173,0	-

Tabela 15 A indústria da alimentação e seus principais indicadores econômicos.

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Abia, 2008.

* Preliminar.

** Líquido de impostos indiretos.

Sabe-se que, com o aumento da população, a tendência é o aumento na procura por bens duráveis e não-duráveis. A indústria geral¹⁴, impulsionada pelo aumento da população, acumulou R\$ 1.323,9 bilhões, em 2007, contra R\$ 653,9 bilhões em 2001, somando um crescimento de 102,46%, no período.

A indústria de transformação acompanhou a evolução do setor industrial, representando 98,18%, isto é, R\$ 1.299,8 bilhões do valor da produção da indústria geral, que somou R\$ 1.323,9 bilhões, no ano de 2007. Para o ano de 2008, há perspectivas de um aumento de 14,83%, em relação a 2007, totalizando R\$ 1.492,6 bilhões. Cabe ressaltar que a indústria de transformação é constituída pelos setores: alimentos e bebidas; têxtil; calçados e artigos de couro; celulose, papel e produtos de papel; refino de petróleo e álcool; produtos químicos, borracha e plástico; minerais não metálicos; metalurgia básica; produtos de metal (exclusive máquinas e equipamentos) e; máquinas, aparelhos e materiais elétricos.

A indústria da alimentação, composta por produtos alimentares e bebidas, é proveniente dos subsetores do agronegócio: produção agropecuária e processamento agroindustrial. O setor representou 9,5% do PIB Nacional, com faturamento previsto ao equivalente a R\$ 269,9 bilhões no ano de 2008. O setor de produtos alimentares e bebidas participa com 17,7% na indústria de transformação, em 2007 e estima-se o crescimento de 2,26%, para 2008. Em 2007, o faturamento de produtos alimentares alcançou R\$ 196,2 bilhões, um aumento de 91,04%, se comparado a 2001, cujo faturamento foi R\$ 102,7 bilhões. Da mesma forma, a indústria de bebidas apresentou evolução em 126,32% no mesmo período, somando o faturamento de R\$ 34,4 bilhões, com expectativa de atingir R\$ 39 bilhões até o final de 2008, um progresso de 13,37%.

O bom resultado da indústria da alimentação refletiu na balança comercial, que colaborou com R\$ 47,0 bilhões, em 2007, um acréscimo de R\$ 22,3 bilhões, tomando-se por base o ano de 2001, cujo saldo do setor foi R\$ 20,9 bilhões. No entanto, a previsão para o saldo comercial da indústria da alimentação, em 2008, é R\$ 43,2 bilhões, ou seja, uma redução de 8,09%, que corresponde a R\$ 3,8 bilhões a menos.

Essa redução deve-se a uma possível elevação dos preços dos produtos alimentares e bebidas importadas, que totalizaram R\$ 5,0 bilhões, em 2007, haja vista, que a porcentagem de alimentos industrializados no total das importações caiu em 5%.

¹⁴ A indústria geral é composta pela atividade extrativa mineral.

Por outro lado, a indústria da alimentação ampliou o número de emprego. No ano de 2007, o setor foi responsável por ocupar 1.322 mil/pessoas, o equivalente a 20,3% da mão-de-obra empregada na indústria de transformação.

Os canais de distribuição são extremamente relevantes para a indústria da alimentação. O varejo de alimentos movimentou, em 2007, o equivalente a R\$ 122,7 bilhões no mercado interno, na ordem de 56,31% a mais que no ano de 2002, que somava R\$ 78,5 bilhões no período. O setor varejista é responsável por 70,92% dos canais de distribuição no Brasil. Outro canal de distribuição é o *food service*, que é composto por todos os agentes que preparam refeições fora do lar, principalmente restaurantes e bares. Esse segmento tem proliferado, dado que, no ano de 2002, somou a marca de R\$ 25,9 bilhões e, no prazo de cinco anos, alcançou o valor de R\$ 50,3 bilhões, significativamente um aumento de 94,21%, isto é, R\$ 24,40 bilhões no período. Esse setor representa 29,08% dos canais de distribuição da indústria de alimentação no mercado interno, sinônimo de desenvolvimento para os produtos alimentares e as bebidas.

A evolução da indústria da alimentação é originada não somente do aumento da população brasileira, mas, também, da melhoria na distribuição de renda aos estratos menos favorecidos, por meio da redução de taxas de juros, geração de emprego e programas governamentais (ABIA, 2008).

É evidente a relevância da indústria da alimentação na economia brasileira, assim como no desenvolvimento social e cultural de sua população, haja vista, o fato de a alimentação influenciar decisivamente na saúde do homem, por estar relacionada à nutrição, à sobrevivência, ao desempenho na vida e à conservação da espécie, além de ser, recentemente apontada, como um dos fatores mais essenciais para a longevidade com qualidade de vida (ARAÚJO, 2001).

O segmento alimentar vem sofrendo alterações. É crescente a preocupação dos consumidores quanto à origem dos produtos, presença de resíduos tóxicos e patogênicos e ao estado de conservação dos alimentos (SPERS, 1993 *apud* NEVES *et al.*, 2002).

Há um consenso entre os consumidores em que o fator que os leva a escolha de alimentos, além do preço, é a qualidade e segurança (*safety food*), ou seja, que o alimento não cause danos a sua saúde (NOAL, 2006).

A toxinfecção, de origem alimentar, têm-se destacado, nos últimos anos, pelo aumento da sua frequência e, principalmente, devido a alterações na percepção, do consumidor, dos riscos associados ao consumo de alimentos. Pode-se observar que há uma tendência de aumento da incidência de doenças

transmitidas pelos alimentos que são notificadas em, praticamente todos os países. Agravando, ainda mais, essa situação, está o fato de que apenas uma pequena proporção dos casos (menos de 10%, na maioria dos países) é realmente notificada, o que permite concluir que a incidência real seja muito maior (EYLES, 1995 *apud* NOAL, 2006, p. 15).

Esses fatores têm revolucionado as indústrias de alimentos, com o reconhecimento das limitações dos programas tradicionais de qualidade, principalmente de inspeção da produção, testes laboratoriais do produto, assim como a sua adequada disponibilização ao consumidor final e devolução as indústrias (DAMHER, 2006).

Além disso, o Código de Defesa do Consumidor, segundo Neves *et al.* (2002), tem se tornado cada vez mais rigoroso, obrigando as empresas a se adaptarem às regulamentações que visam na maioria das vezes, benefício e proteção aos consumidores.

Por esses motivos, Chaves *et al.* (2005) afirmam que, no setor de alimentos, a logística reversa tem um papel diferenciado no que tange a segurança. Em razão da elevada perecibilidade dos produtos alimentícios, particularmente do leite e seus derivados, tanto a indústria quanto o varejista devem dispor de um eficiente sistema logístico direto e reverso.

No sistema logístico reverso, a empresa permite a devolução de produtos alimentícios defeituosos ou fora do prazo de validade através de políticas liberais de retorno de produtos, no intuito de evitar problemas de infecção ou intoxicação (CHAVES; CHICARELLI, 2005). Dessa forma, a indústria e o varejista protegem as suas marcas por garantir proteção à saúde do consumidor, pois de acordo com o Código de Defesa do Consumidor:

Art. 18. Os fornecedores de produtos de consumo duráveis ou não duráveis respondem solidariamente pelos vícios de qualidade ou quantidade que os tornem impróprios ou inadequados ao consumo a que se destinam ou lhes diminuam o valor, assim como por aqueles decorrentes da disparidade, com as indicações constantes do recipiente, da embalagem, rotulagem ou mensagem publicitária, respeitadas as variações decorrentes de sua natureza, podendo o consumidor exigir a substituição das partes viciadas.

[...] § 6º São impróprios ao uso e consumo:

I - os produtos cujos prazos de validade estejam vencidos;

II - os produtos deteriorados, alterados, adulterados, avariados, falsificados, corrompidos, fraudados, nocivos à vida ou à saúde, perigosos ou, ainda, aqueles em desacordo com as normas regulamentares de fabricação, distribuição ou apresentação;

III - os produtos que, por qualquer motivo, se revelem inadequados ao fim a que se destinam (BRASIL, 1990).

Esse fator é relevante, pois muitos varejistas, frente à possibilidade de perder o produto pelo término de sua validade e a impossibilidade de retornar esse produto ao

fabricante, fazem promoções para liquidar o estoque. Se algum problema de contaminação ocorrer, a marca do produto perde credibilidade junto aos consumidores. É de interesse de ambas as partes, fabricantes e varejistas, a implantação de um sistema reverso para dividir os custos de retorno de produto e proteger suas margens de lucro (CHAVES, 2005).

Para Fleury e Silva (2000), a redução nos custos logísticos pode ter grande impacto em empresas do setor alimentício, do qual os custos logísticos representam 30 a 40% do valor agregado total do bem.

Em razão do alto custo da logística reversa e a sua não obrigatoriedade no setor de alimentos, especificamente os produtos lácteos, muitas empresas não se sentem atraídas financeiramente a adotar esta prática (CHAVES, 2005). No entanto, em outros segmentos da economia a atividade reversa é obrigatória como é o caso dos fabricantes de agrotóxicos implantaram a logística reversa em atendimento à Lei Federal nº9.974 de 06/06/2000, complementada pelo Decreto 4.074 de 04/01/2002, que exige uma estrutura adequada de coleta, transporte e destinação final para as embalagens vazias de agrotóxicos (BRASIL, 2000, 2002).

Outra medida legal importante para o Brasil foi a Resolução nº 258 do Conselho Nacional de Meio Ambiente – CONAMA (BRASIL, 1999). Essa resolução estabelece às empresas fabricantes e importadoras de pneus a obrigação pela coleta e destino final ambientalmente adequado dos pneus inservíveis, o que obriga esse segmento a sustentar políticas de logística reversa.

A logística reversa de alimentos, no Brasil, é caracterizada como uma prática liberal de retorno, ou seja, o retorno de produtos é realizado mesmo sem a obrigação legal, e é feita pelas empresas como forma de diferenciação da marca ou serviço (CHAVES, 2005).

A diferenciação da marca ou serviço ocasionada a partir das práticas de logística reversa é vista pelas indústrias e varejistas como vantagem competitiva. Assim, “os varejistas acreditam que os clientes valorizam as empresas que possuem políticas mais liberais de retorno de produtos” (MATOS, 2007, p. 36).

Portanto, segundo Chaves *et al.* (2005), a logística reversa tem de ser priorizada pelos fornecedores interessados em não somente oferecer um serviço diferenciado aos consumidores finais, mas em fidelizar um cliente varejista, pois a criação de um relacionamento mutuamente satisfatório resulta na criação e manutenção da vantagem competitiva.

3.2.4 O relacionamento entre indústria e varejo (supermercado)

As empresas têm enfrentado uma nova realidade, isto é, uma intensa concorrência, impactada por mudanças na demografia, concorrentes mais sofisticados, excesso de capacidade em muitos setores, redução de clientes potenciais (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Cultivou-se, por muito tempo, o paradigma de que as organizações deveriam focar somente a atração de clientes, ou seja, a abordagem do “balde furado”. Naquela época, mercados em desenvolvimento significavam inesgotável suprimento de novos clientes. Dizia-se que as empresas enchiam o “balde” com novos clientes e, sem se preocuparem em perder os antigos clientes pelos furos que havia no fundo do “balde”, não lhes davam a atenção merecida (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Hoje, no entanto, embora atrair novos clientes continue sendo uma tarefa importante; a ênfase das organizações, agora, é criar, manter e aprimorar fortes relacionamentos com os consumidores e outros interessados (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

O conceito central do relacionamento está baseado no termo “troca”, pois envolve a obtenção de um produto desejado de alguém oferecendo algo em troca. A realização ou não da troca depende da anuência das partes envolvidas. A troca é efetivada com o intuito de obter situação melhor do que a inicial para as partes (KOTLER, 2000).

A troca não se deve limitar a uma transação concebida somente entre o varejista e o consumidor final, mas também entre distribuidores e seus demais públicos interessados. O aspecto relacional tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios de longo prazo com partes-chave – clientes, fornecedores, distribuidores -, a fim de ganhar e reter sua preferência no longo prazo, criando um patrimônio corporativo singular, denominado rede de empresas (KOTLER, 2000).

Uma rede de empresas engloba a própria empresa e todos aqueles que a apoiam (clientes, funcionários fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propagandas e acadêmicos, entre outros), ou seja, com quem ela tem construído relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. É pertinente salientar que, cada vez mais, a concorrência não se dá entre as empresas, mas entre redes de empresas, sendo o sucesso destinado à organização que tiver construído a melhor rede (KOTLER; KELLER, 2006).

Para que o pressuposto relacional tenha sucesso ao ser implementado, a organização precisa estar próxima de seus fornecedores no que tange a planejamento e estratégia, pois a redução de custos figura, nesse cenário, como apenas uma das consequências. O manejo

assertivo da demanda e a intensificação da flexibilidade são articulados mediante a construção de parcerias e não apenas pelo reforço de relações de curto prazo (COSTA, 2007).

A formação das redes de empresas que se fundem como grupo para a cooperação mútua podem, também, representar o fortalecimento de barreiras à entrada e ao movimento de novos concorrentes. Com a prerrogativa da organização que aprende, põe em evidência a necessidade do diálogo entre as organizações, tendo em vista que todas estas unidades fazem parte de um sistema que se inter-relaciona constantemente (SENGE, 2002 *apud* COSTA, 2007). Por isso, o cultivo do relacionamento exige da empresa mais dedicação ao estabelecimento, manutenção e constante melhora de suas relações com clientes internos e externos, com a finalidade de alcançar lucro mútuo, de modo que os objetivos das partes envolvidas sejam atingidos (ANGELO; GIANGRANDE, 1999).

É um desafio e uma revolução para as empresas terem que se adaptar a essa nova realidade, formar redes e abandonar de vez a velha postura do jogo “ganha-perde” e, ainda, adotar o “ganha-ganha”, onde todos ganham, ganhando mais e por mais tempo (ANGELO; GIANGRANDE, 1999).

Desse modo, quando as empresas participam de redes e fazem parcerias, os benefícios são inevitáveis, como a criação de programas de desenvolvimento de relacionamento com fornecedores, que por sua vez, acarreta em menores custos, maior representatividade produtiva, melhor nível de operacionalização, redução de burocracia, troca de dados importantes e desenvolvimento mútuo da empresa e do fornecedor (PECK *et al.*, 1999 *apud* COSTA, 2007).

Conseqüentemente, a empresa estabelece sólidas ligações econômicas, técnicas e sociais entre as partes interessadas, fato que reduz o dinheiro e o tempo investido nas transações, tornando-se, em alguns casos, atividades rotineiras (KOTLER, 2000). As atividades, para se tornarem rotineiras, dependem do tipo de troca, discretas ou relacionais, que a empresa possui com seus clientes internos e externos e fornecedores. A empresa que realiza a troca discreta é denominada empresa baseada em transação e a empresa que participa de rede de entrega de valor é chamada de empresa baseada em parceria. A troca discreta caracteriza-se por uma situação de comunicação muito limitada e de estreito contentamento para as partes. A transação é momentânea, começa e termina naquele instante, não existindo interações anteriores e nem posteriores àquele momento. Esse tipo de troca exclui do processo qualquer elemento relacional (DWYER; SCHURR; OH, 1987 *apud* BOUSTANY, 2007).

Empresa baseada em transação	Empresa baseada em parceria
Relacionamentos de curto prazo	Relacionamentos de longo prazo
Fornecedores múltiplos	Poucos fornecedores
Relacionamentos antagônicos	Parcerias cooperativas
O preço predomina	Serviços com valor adicionais predominam
Investimentos mínimos dos fornecedores	Altos investimentos tanto do comprador como do fornecedor
Compartilhamento mínimo de informações	Compartilhamento amplo de informações de produto, marketing e logística
As empresas são independentes	As empresas são interdependentes com tomada de decisão conjunta
Interação mínima entre as respectivas áreas funcionais	Interação intensa entre áreas funcionais do comprador e fornecedor

Tabela 16 Características das relações de empresas baseadas em transações *versus* empresas baseadas em parcerias.

Fonte: Adaptada pela autora a partir de Ross, 1998 *apud* Júnior Lamb *et al.*, 2004, p. 372.

Geralmente, nas empresas baseadas em transações, as negociações assumem posturas agressivas, em que um dos lados acaba assumindo uma posição mais intransigente, objetivando tirar proveito de uma conjuntura momentânea, podendo ocasionar em dificuldades em alguma transação futura. Esse tipo de operação caracteriza-se por um contrato clássico do mercado, no qual os acordos não preveem compartilhamento (de risco, experiência, etc.); não existe distinção nem continuidade; os agentes são intercambiáveis, lidando uns com os outros de maneira completamente independente e impessoal; negociam cada transação como se fosse a única; começam e terminam suas transações com base somente nos méritos correntes do conjunto de ofertas (COUGHLAN *et al.*, 2002).

Tal fato também ocorre com fornecedores e distribuidores, por estarem constantemente realizando operações comerciais. Essas operações tradicionalmente se transformam em benefícios imediatos para um dos agentes envolvidos (por exemplo, o distribuidor) e, conseqüentemente, em desvantagens para o outro agente (por exemplo, o fornecedor), de acordo com seu poder de negociação ou da situação em que a operação ocorre (PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Já a troca relacional, utilizada pela empresa baseada em parceria, excede a um único momento de interação entre as partes, cada transação é encarada como uma parte de uma história, antecipando contatos futuros. As perspectivas dos participantes de uma troca relacional é originária de um conjunto de satisfações complexas, pessoais e não-econômicas, além de engajarem-se em um processo de trocas sociais (DWYER; SCHURR; OH, 1987 *apud* BOUSTANY, 2007).

Nesse sentido, as empresas têm buscado fortalecer os objetivos comuns, sem prejudicar os seus objetivos individuais, substituindo a ênfase na otimização de uma única

transação, na qual o ganho de um dos lados leva à perda do outro e torna as empresas mais adversárias do que colaboradoras por estratégias que têm como objetivo a busca por transações repetitivas, com a finalidade de obter eficiência e eficácia em longo prazo (GADDE; HAKANSSON, 2001 *apud* PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

As principais características das trocas relacionais são: a dependência mútua refletindo um processo continuado; a existência de mecanismos customizados para a colaboração e resolução de conflitos; a identidade entre as partes; foco no processo de trocas; detalhamento dos planos para as futuras trocas e; a atenção direcionada a mensuração, especificação e quantificação de todos dos fatores relacionados ao desempenho do processo, inclusive os físicos e benefícios futuros (BOUSTANY, 2007).

Os clientes, fornecedores e distribuidores buscam estabelecer relacionamentos, principalmente, como uma forma de reduzirem as suas escolhas, buscando, dessa forma, uma maior eficiência em seu processo de decisão, redução da complexidade do volume de informações, decisões com maior consistência e menor risco associado a futuras escolhas (SHETH; PARVATIYAR, 1995 *apud* KERPER, 2007).

De acordo com Ritter *et al.* (2004 *apud* PIGATTO; ALCANTARA, 2007), as empresas fazem parte de uma rede de relacionamentos, sejam relacionamentos de negócios ou não, em que ambos podem capacitar e/ou restringir o desempenho da empresa. Dessa forma, para que os produtos cheguem ao consumidor final, é necessário que haja uma interação entre o primeiro fornecedor (indústria de insumos ou agricultor) e os elos existentes entre ela e o consumidor final. Fornecedor e distribuidor precisam do consumidor final e, por maior que seja o poder exercido por uma das partes, a dependência é mútua.

Empresas que conseguem visualizar essa dependência, de forma clara, desenvolvem relações comerciais que lhes garantam condições privilegiadas para a evolução de seus negócios. Os relacionamentos entre distribuidor e fornecedor, em muitos setores industriais, sofrem dependências severas das operações das empresas parceiras no mercado. Dependências essas que conduzem à necessidade da cooperação e da coordenação entre as operações das empresas, a fim de alcançar objetivos internos e os objetivos mútuos (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995 *apud* PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Assim, ao aderirem a comportamentos relacionais, os clientes são conduzidos a tal pelo resultado da influência de fatores de natureza pessoal (aprendizado, risco percebido, etc.), social (influência da família e outros grupos de referência, comunicação boca-a-boca, etc.) e institucional (normas, padrões e regulamentações impostas pelo governo, religião, etc.) (SHETH; PARVATIYAR, 1995 *apud* KERPER, 2007).

Num contexto de trocas, muitos fatores podem contribuir para o sucesso ou fracasso de esforços específicos para o estabelecimento de relacionamentos, porém a confiança e o comprometimento são peças fundamentais para o sucesso das relações entre os públicos interessados. Sem eles, o relacionamento não sobrevive, haja vista, o condicionamento para outros fatores como: valores compartilhados, interdependência e cooperação (MORGAN; HUNT, 1994 *apud* KERPER, 2007).

Os valores compartilhados são fundamentais na estruturação do relacionamento, visto representarem um conjunto de crenças e atitudes sobre o que deve ou não ser feito. Os valores nascem a partir de um conhecimento sobre a outra parte e podem se referir à ética nos negócios, qualidade dos produtos, prazos de entrega etc (ROCHA, 2007).

As empresas devem buscar a interdependência entre os clientes e fornecedores, ou seja, as partes precisam realizar, em conjunto, investimentos específicos e compartilhar a manutenção das relações (ROCHA, 2007). A interdependência está atrelada à cooperação entre clientes e fornecedores e depende da existência de objetivos e necessidades mútuas (RIBEIRO, 1999).

A cooperação é outro fator importante na construção de um relacionamento entre clientes e fornecedores. É proveniente da predisposição de repetir a compra com o mesmo fornecedor, trabalhando juntos para alcançarem objetivos comuns (MORGAN; HUNT, 1994 *apud* ROCHA, 2007).

A cooperação ou parceria de canal, particularmente varejista e fornecedores, consiste no esforço conjunto de todos os membros do canal para criar uma rede de entrega de valor que atenda os clientes e proporcione vantagem competitiva. A cooperação de canal é vital, se cada participante espera ganhar algo das demais partes. Desse modo, ao cooperarem, varejistas, atacadistas, fabricantes e fornecedores podem agilizar a reposição de estoques, melhorar os serviços aos clientes e reduzir o custo total do canal, isto é, desenvolver parcerias (JÚNIOR LAMB *et al.*, 2004).

De acordo com Kotler (2000), é possível agregar valor ao cliente a partir da formação de parcerias com fornecedores e distribuidores, no intuito de criar uma rede de entrega de valor superior (cadeia de suprimento). Entretanto, a rede de entrega de valor só é possível mediante a utilização de relacionamento duradouro entre os envolvidos no processo de compra e venda. A rede de entrega de valor está pautada nos acréscimos de benefícios financeiros, sociais e estruturais.

Os benefícios financeiros estão relacionados com a frequência que tem o intuito de oferecer recompensas aos clientes que compram com frequência e/ou grande quantidade

(reconhecimento que 20 por cento dos clientes de uma empresa podem representar 80 por cento de seus negócios). Os benefícios sociais visam aumentar os vínculos com os clientes, individualizando e personalizando os relacionamentos entre eles. E, por último, os benefícios estruturais oferecem equipamentos que auxiliem os clientes a gerenciar seus pedidos, folhas de pagamento, estoque etc (KOTLER, 2000).

Além desses benefícios, a rede de entrega de valor conta ainda com os benefícios: de confiança e de tratamento especial. O primeiro corresponde à confiança depositada no fornecedor, simultaneamente com a redução de ansiedade e *stress*, e a tranqüilidade de saber o que espera receber. E, os benefícios de tratamento especial contemplam preços ou condições especiais, execução no prazo e serviços adicionais individualizados entre outros (GWINNER *et al.*, 1998 *apud* KERPER, 2007).

Dessa maneira, as relações estreitas entre os participantes da rede de entrega de valor, especificamente, o fornecedor e o varejista, tendem a tornar-se uma fonte de vantagem competitiva em que importantes economias de escalas podem ser negociadas. Por isso, a parceria consiste no estabelecimento de estratégias de cooperação que sejam benéficas tanto aos distribuidores como aos fornecedores, (SPROESSER, 2001), conforme figura 8, a seguir:

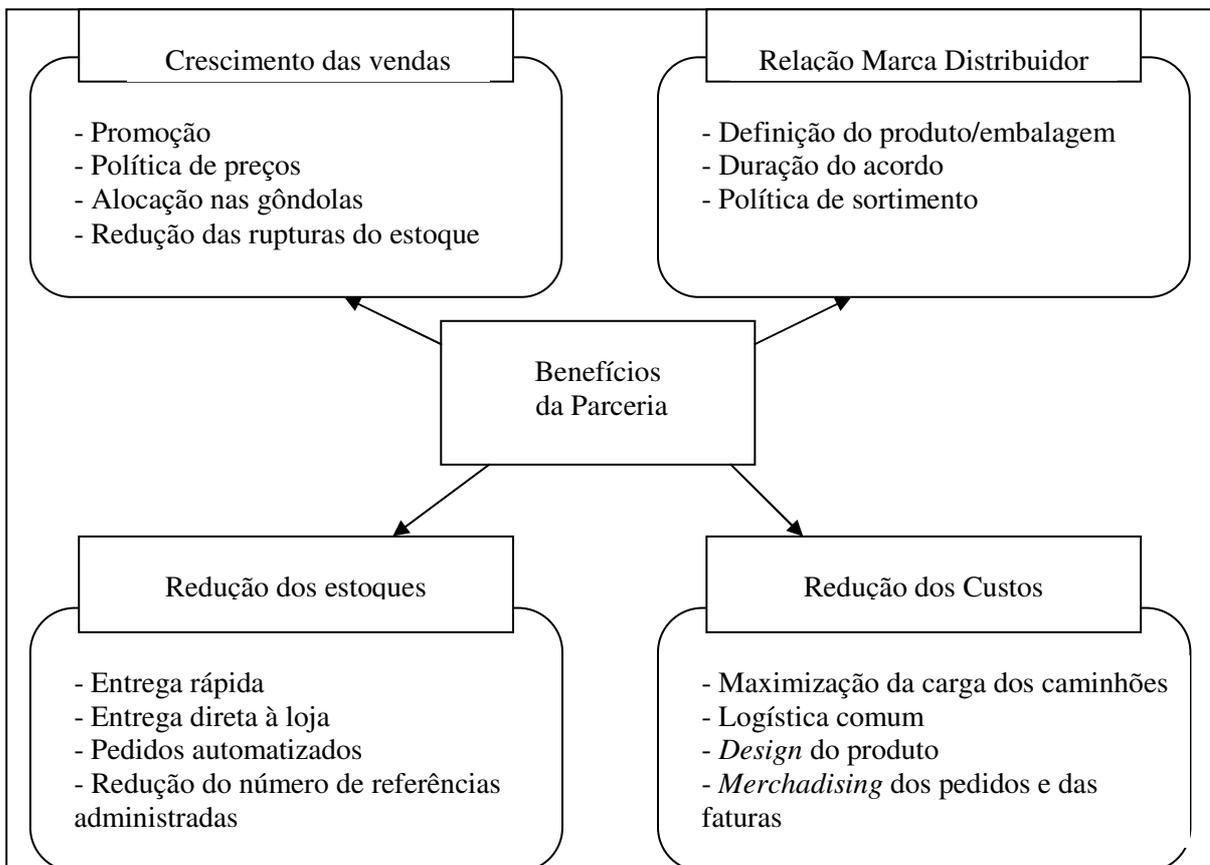


Figura 8 Os benefícios da parceria.

Fonte: Boris, 1991 *apud* Sproesser, 2001, p. 254 *apud* Batalha, 2001.

Assim sendo, em um ambiente em que o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento, a habilidade de uma empresa, em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas, emerge como uma competência e uma possível fonte de vantagem competitiva sustentável (BATT, 2003 *apud* PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

Então, a maioria das empresas está sendo forçada a redesenhar seu canal de distribuição, com as relações de sociedade entre os agentes, substituindo as convencionais estruturas de livre mercado. Isso faz com que se estabeleça um novo paradigma de gestão empresarial baseado no fato de que as empresas não mais competem apenas entre si, de forma isolada ou individual, mas, sim, por meio dos diversos canais de distribuição, nos quais estão inseridas (PIGATTO, ALCANTARA, 2007).

As transformações econômicas e o novo paradigma de gestão empresarial conduzem, distribuidor e indústria (fornecedor), à prática da parceria. A parceria consiste na maximização de operações de interface, como fluxo de mercadorias e informações com a finalidade de obter o mais baixo custo possível, mantendo vantagem sobre a concorrência (SPROESSER, 2001).

Então, a parceria deve estar pautada na vontade de baixar os custos globais do canal de distribuição, evitando a duplicação de operações e eliminando aquelas que não contribuem ao aumento do valor agregado do produto. Da mesma maneira, os ganhos, ou até, as não-perdas, podem ser resultado de uma boa gestão das relações, possibilitando: crescimento das vendas; política de sortimento e duração do acordo; redução dos estoques e; diminuição dos custos (SPROESSER, 2001).

Inserido nesse contexto, na busca por um relacionamento duradouro, fidelização de clientes e redução de custos, a utilização da logística reversa tem sido uma alternativa (CHAVES, 2005).

Lacerda (2000 *apud* Matos, 2007) afirma que a logística reversa, unida ao desenvolvimento de relacionamentos duradouros e mutuamente satisfatórios, pode ser considerada uma vantagem percebida pelos varejistas e fornecedores que assumem os riscos pela existência de produtos danificados. Essa tendência é reforçada pela existência de legislação de defesa dos consumidores, que garantem o direito de devolução e de troca.

No intuito de garantir o bem-estar do consumidor, os varejistas e fornecedores precisam usar o relacionamento das redes de empresas junto ao sistema logístico reverso, no intuito de construir uma vantagem competitiva sustentável. Nesses casos, em que a empresa pode controlar produtos quando existe risco à saúde por intermédio de políticas liberais de retorno de produtos alimentícios (especificamente os produtos lácteos), existem outros

benefícios além da garantia de proteção à marca e fortalecimento da relação indústria-varejista (CHAVES *et al.*, 2005).

Leite (2003) descreve que, com o objetivo de agregar valor perceptível aos clientes, a logística reversa propõe a oferecer qualidade nos níveis de serviços logísticos disponíveis, tais como: rapidez, confiabilidade nas entregas, frequência de entregas, disponibilidade de estoques e, mais recentemente, o critério ou política de flexibilidade empresarial, adotado em operações de venda e de pós-venda. Portanto, a logística reversa pode se tornar uma vantagem competitiva tanto para varejistas quanto para fornecedores, sendo, o relacionamento, o elo entre as empresas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram coletados nos varejistas classificados como superlojas. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados, esses varejistas possuem de 21 a 30 *check outs*. No Estado de Mato Grosso de Sul, a maior concentração das superlojas está no município de Campo Grande, capital estadual, com 4 supermercados. Essa concentração deve-se ao fato demográfico, ou seja, deve-se à aglomeração de pessoas na localidade, que favorece o aparecimento e permanência de expressivos varejistas. De acordo com o parâmetro estabelecido, foram contatadas cinco superlojas, que serão, assim, nomeadas: Supermercado A, B, C, D e E, respectivamente, no intuito de garantir a integridade das informações e idoneidade ética da pesquisa. Cabe ressaltar que a pesquisa de campo, isto é, a aplicação do questionário semi-estruturado *in loco*, foi realizada no período de 01 a 21 de junho de 2008, nas cidades de Campo Grande e Dourados.

4.1 Varejistas Pesquisados

O varejista é o intermediário que se encarrega da venda aos consumidores finais (DIAS, 2003 *apud* BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2006). O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda de produtos e serviços diretamente aos consumidores finais, seja para uso pessoal e não-comercial (KOTLER, 2000).

Para melhor caracterizar os varejistas pesquisados, isto é, as superlojas, estas, por sua vez, foram alocadas conforme tabela 17, a seguir. Cabe ressaltar que o supermercado denominado E se negou a responder o questionário aplicado *in loco*.

Características	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
Capital	Estrangeiro	Estrangeiro	Nacional	Nacional
Rede Comercial	Sim	Sim	Não	Não
Nº lojas/Brasil	42	132	27	14
Nº lojas/MS	03	01	11	01
Nº funcionários	302	286	1.800 ¹⁵	176

continua...

¹⁵ O Supermercado C informou o número total de funcionários da rede, situada no Estado de Mato Grosso do Sul.

continuação

Cargo	Gerência	Gerência Comercial	Gerência Regional	Subgerência
Tempo/Cargo	4 anos	8 anos	2 anos	4 anos
Fornecedores	Fabricantes e; Atacadistas.	Fabricantes e; Atacadistas.	Fabricantes e; Atacadistas.	Fabricantes.
Motivo/Compra/ Fornecedores	Devoluções dos produtos por diversos motivos; Preço e; Redução de custos.	Devoluções dos produtos por diversos motivos; Preço; Redução de custos; Praticidade; Confiabilidade; Formas e prazos de pagamento e; Respeito aos prazos de entrega.	Preço; Redução de custos; Praticidade; Confiabilidade; Formas e prazos de pagamento e; Respeito aos prazos de entrega.	Devoluções dos produtos por diversos motivos; Preço; Redução de custos; Praticidade; Confiabilidade; Formas e prazos de pagamento e; Respeito aos prazos de entrega.
Controle/prazos/ vencimentos.	Manual e; Software.	Manual e; Software.	Manual.	Manual

Tabela 17 Características dos supermercados (superlojas); Motivos que os levam a comprar dos fornecedores e; Forma de controle diário dos prazos de validade dos produtos lácteos.

Fonte: Elaborada pela autora.

O Supermercado A possui as seguintes características: capital estrangeiro, integrante de uma rede comercial com 42 (quarenta e duas) lojas no Brasil e, sendo 03 (três) instaladas no Estado de Mato Grosso do Sul, tendo a unidade varejista pesquisada 302 (trezentos e dois) funcionários. Cabe ressaltar que o questionário foi aplicado em somente uma das unidades, em função dos procedimentos serem padronizados em todos os estabelecimentos da rede. O questionário foi respondido pelo responsável pela superloja, ou seja, o gerente, que ocupa esse cargo a cerca de 4 (quatro) anos.

O Supermercado B pode ser, assim, caracterizado: capital estrangeiro, participante de uma rede comercial, que conta com 132 (cento e trinta e duas) lojas neste país e, somente uma no Estado de Mato Grosso do Sul, dispendo de 286 (duzentos e oitenta e seis) funcionários. A pesquisa teve a colaboração do gerente comercial, que exercer a função há 8 (oito) anos.

O Supermercado C apresenta uma característica distinta em relação aos pesquisados A e B, o seu capital é de origem nacional. O Supermercado C faz parte de uma rede comercial com 27 (vinte e sete) unidades no Brasil e, no Estado de Mato Grosso do Sul, soma 11 (onze) lojas. O Supermercado C emprega 1.800 (mil e oitocentos) funcionários. Salienta-se que o questionário foi aplicado em somente uma das unidades, em razão dos procedimentos serem padronizados em todos os estabelecimentos da rede, segundo o gerente regional, que ocupa este cargo a 2 (dois) anos.

O Supermercado D discriminou ser de capital nacional, não integrando nenhuma rede comercial, somando 14 lojas no país e, somente uma no Estado de Mato Grosso do Sul, localizado em Dourados. O Supermercado D emprega 176 funcionários, de acordo com o subgerente, que ocupa esse cargo há 4 (quatro) anos.

A compra dos produtos lácteos é realizada pelos Supermercados A, B e C diretamente com fabricantes e atacadistas, enquanto o Supermercado D compra somente dos fabricantes. A compra é realizada dessa maneira por diversos motivos. Para o Supermercado A, os motivos que o levaram a realizar a compra diretamente de fabricantes e atacadistas foram: devoluções dos produtos por diversos motivos; preço e redução de custos. No Supermercado B, além desses motivos, foi assinalado, ainda: praticidade; confiabilidade, formas e prazos de pagamento e; respeito aos prazos de entrega. O Supermercado C elencou todos os motivos já citados, exceto as devoluções dos produtos por diversos motivos. Para o Supermercado D, a compra é efetivada diretamente dos fabricantes em razão dos seguintes motivos: devoluções dos produtos por diversos motivos; preço; redução de custos; praticidade, confiabilidade; formas e prazos de pagamento e; respeito aos prazos de entrega, ou seja, todos os itens disponibilizados.

Em relação ao controle diário dos prazos de vencimentos dos produtos lácteos, os quatro Supermercados afirmaram a realização cotidiana, no entanto, de maneiras diferentes conforme tabela 17. No Supermercado A e B, o controle é feito manualmente e por meio de softwares específicos, enquanto, no Supermercado C e D, a fiscalização dos prazos de validade destes produtos é somente manual. Salienta-se que a rigidez no controle diário dos prazos de vencimento é resultante do cumprimento do Art. 18 do Código de Defesa do Consumidor (BRASIL, 1990).

4.2 A comercialização de produtos lácteos

Durante a comercialização dos produtos, especificamente os lácteos, o varejo tende a desenvolver três tarefas básicas: (1) fazer com que os consumidores da sua área de atuação entrem na loja; (2) converter esses consumidores em clientes leais; (3) operar da maneira mais eficiente possível para reduzir custos e com isso ter preços mais baixos (CZINKOTA *et al.*, 2001 *apud* BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2006). No intuito de atender essas tarefas básicas e ainda

agregar valor aos clientes, os varejistas formam parcerias com seus *stakeholders*¹⁶. Dessa forma, cria-se uma rede de entrega de valor superior que só é possível mediante utilização de relacionamento duradouro entre os envolvidos no processo de compra e venda (KOTLER, 2000).

O objetivo de agregar valor perceptível aos clientes por meio da logística tradicional e/ou reversa propõe oferecer qualidade nos níveis de serviços logísticos oferecidos, tais como: rapidez, confiabilidade nas entregas, frequência de entregas, disponibilidade de estoques e, mais recentemente, o critério ou política de flexibilidade empresarial, adotado em operações de venda e de pós-venda (LEITE, 2003).

Este estudo foca somente os produtos lácteos e seus derivados. No entanto, para confirmar a importância dos produtos lácteos no que tange à logística reversa, faz-se necessário investigar se todos os supermercados os devolvem e, ainda, verificar outros alimentos que também retornam aos fornecedores, de acordo com a tabela a seguir. Mesmo não sendo objeto da presente pesquisa, os alimentos elencados poderão servir de subsídios para o desenvolvimento estudos posteriores.

Supermercados Pesquisados	Produtos alimentícios
Supermercado A	Leite e Derivados; Cereais, farinhas e massas; Biscoitos e chocolates e; Bebidas não-alcoólicas.
Supermercado B	Leite e Derivados e; Frutas, legumes e verduras.
Supermercado C	Leite e Derivados; Cereais, farinhas e massas; Biscoitos e chocolates e; Bebidas não-alcoólicas.
Supermercado D	Leite e Derivados; Cereais, farinhas e massas; Biscoitos e chocolates; Carnes e Derivados e; Frutas, legumes e verduras.

Tabela 18 Produtos alimentícios devolvidos aos fabricantes.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme indicado no pré-teste realizado, dentre os principais produtos alimentícios devolvidos aos fabricantes, o leite e seus derivados, aparecem na resposta dos quatro varejistas, ou seja, no Supermercado A, B, C e D. Portanto, pode-se afirmar que todos os varejistas questionados praticam a logística reversa de produtos lácteos. Contudo, o Supermercado A e C devolvem os mesmos produtos, além do leite e seus derivados, que retornam aos fabricantes: Cereais, farinhas e massas; Biscoitos e chocolates e; Bebidas não alcoólicas. Já o Supermercado B retorna: Frutas, legumes e verduras, além dos lácteos. E o

¹⁶ Todos os agentes envolvidos direta ou indiretamente com a organização, tais como: clientes, fornecedores, distribuidores, fabricantes, atacadistas, etc.

Supermercado D retorna aos fabricantes os seguintes produtos, além dos lácteos e seus derivados: Cereais, farinhas e massas; Biscoitos e chocolates; Carnes e derivados e; Frutas, legumes e verduras.

4.3 O conceito de logística reversa

O conceito de logística reversa ainda é pouco conhecido e difundido. De acordo com Leite (2003), esse conceito está em plena evolução. Tal situação pôde ser comprovada nos questionários aplicados *in loco*, em que os respondentes foram indagados a respeito do conhecimento sobre o termo logística reversa, melhor visualizada na tabela 19.

Supermercados Pesquisados	Conhecimento sobre o termo “logística reversa”	Conhece o termo logística reversa como:
Supermercado A	Não	Devolução de produtos com defeitos.
Supermercado B	Não	Desconhece totalmente o termo.
Supermercado C	Sim	Devolução de produtos com defeitos; Devolução de produtos com prazo de validade expirado e; Devolução por erros de expedição.
Supermercado D	Sim	Prática de retorno de produtos; Devolução de produtos com defeitos; Devolução de produtos com prazo de validade expirado e; Devolução por erros de expedição.

Tabela 19 Conhecimento sobre o termo “logística reversa” e Forma como o termo logística reversa é conhecido pelos respondentes.

Fonte: Elaborada pela autora.

O representante do Supermercado A afirma não reconhecer o termo, mas acredita que seja a devolução de produtos com defeitos. Da mesma forma, o responsável pelo Supermercado B alegou o desconhecimento do termo e ainda não soube informar qual a finalidade desta prática. Já o respondente do Supermercado C assinalou conhecer o termo como: devolução de produtos com defeitos; devolução de produtos com prazo de validade expirado e; devolução por erros de expedição. Já no Supermercado D, o subgerente, as mesmas alternativas selecionadas pelo Supermercado C e, acrescentou ainda, que conhece o

termo “logística reversa” como a prática de retorno de produtos. Conforme Leite (2003) e Campos (2006), o conceito de logística reversa ainda é visto de modo limitado, que sinaliza o desconhecimento integral ou parcial de seus objetivos e práticas.

4.4 Práticas de logística reversa

O retorno dos bens de pós-venda, nesse caso, os produtos lácteos podem ser realizados por diferentes motivos (BRAGA JÚNIOR *et al.*, 2006). Esses bens de pós-venda, isto é, os produtos lácteos são classificados como descartáveis, segundo Rodrigues *et al.* (2002), em razão de sua vida útil limitar-se a apenas algumas semanas, haja vista, a alta perecibilidade. Por esta razão, a prática da logística reversa tende a proporcionar vantagem competitiva aos envolvidos. Respondendo o objetivo B, todos os varejistas pesquisados (Supermercados A, B, C e D) afirmam praticar o retorno de produtos lácteos ao fabricante, ou seja, a prática da logística reversa dos produtos derivados de leite deve-se a diversos motivos, dispostos a seguir:

Supermercados Pesquisados	Principais motivos na prática da logística reversa	Principais barreiras na prática da logística reversa
Supermercado A	Expiração do prazo de validade; Facilidade proporcionada pelo contrato de consignação e; Avarias durante o transporte.	Políticas da companhia.
Supermercado B	Expiração do prazo de validade; Facilidade proporcionada pelo contrato de consignação; Problemas de qualidade; Defeitos de fabricação; Avarias durante o transporte; Erros de expedição; Excesso de estoques e; Obsolescência.	Políticas da companhia; Estratégias competitivas; Pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos e; Insuficiência de recursos pessoais.
Supermercado C	Expiração do prazo de validade; Problemas de qualidade; Defeitos de fabricação; Avarias durante o transporte; Erros de expedição.	Políticas da companhia e; Estratégias competitivas.
Supermercado D	Expiração do prazo de validade; Problemas de qualidade; Defeitos de fabricação; Avarias durante o transporte; Erros de expedição.	Estratégias competitivas.

Tabela 20 Principais motivos e principais barreiras na prática da logística reversa de produtos lácteos. Fonte: Elaborada pela autora.

De acordo com Rodrigues *et al.* (2002) e Leite (2003), os motivos que levam o Supermercado A praticar a logística reversa de produtos lácteos são: a expiração do prazo de validade; facilidade proporcionada pelo contrato de consignação e; avarias durante o transporte. O Supermercado B assinalou como motivos de praticar o retorno de produtos lácteos todas as alternativas, quer sejam: expiração do prazo de validade; facilidade proporcionada pelo contrato de consignação; problemas de qualidade; defeitos de fabricação; avarias durante o transporte; erros de expedição; excesso de estoques e; obsolescência. Já os Supermercados C e D alegaram os seguintes motivos: expiração do prazo de validade; problemas de qualidade; defeitos de fabricação; avarias durante o transporte e; erros de expedição.

Para Leite (2003), de modo geral, as organizações deparam-se com algumas barreiras no processo reverso, tais como: políticas da companhia; razões competitivas; reduzidos recursos financeiros; pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos; falta de sistemas adequados para sua implantação; legislação não cobra implantação (no caso de produtos lácteos); falta de atenção da alta administração; insuficiência de recursos pessoais. Quanto às principais barreiras nos canais reversos de produtos lácteos destacados pelo Supermercado A, foi a política da companhia. Em consonância, o Supermercado C alega que, além da política da companhia, as estratégias competitivas tornam-se empecilhos a devolução desses produtos. Além desses fatores, a política da companhia e estratégia competitiva, o Supermercado C, indica como barreira a pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos e a insuficiência de recursos pessoais. O Supermercado D atribui as estratégias competitivas como principal barreira nos canais reversos de produtos lácteos.

Cabe evidenciar que o retorno dos produtos lácteos é efetuado em períodos diferenciados pelos varejistas pesquisados, segundo a próxima tabela:

Supermercados Pesquisados	Frequência/Retorno
Supermercado A	Diariamente/Semanalmente
Supermercado B	Mensalmente
Supermercado C	Diariamente
Supermercado D	Diariamente

Tabela 21 Frequência de retorno dos produtos lácteos para os fornecedores e fabricantes.
Fonte: Elaborada pela autora.

O retorno de produtos lácteos é realizado diariamente e semanalmente pelo Supermercado A dependendo do produto, alegou o responsável por este varejo. Nos Supermercados C e D o retorno dos produtos lácteos é feito diariamente aos fabricantes e

atacadistas, e mensalmente pelo Supermercado B. Os produtos lácteos retornados são encaminhados a diferentes destinos conforme possibilidades de aproveitamento que agregue mais valor (LEITE; BRITTO, 2003).

Os responsáveis pelos Supermercados (A, B, C e D), quando questionados sobre o destino dado aos produtos lácteos que chegam à empresa com problema, assim como aqueles próximos ao prazo de vencimento e/ou os já vencidos o prazo de validade, as respostas foram semelhantes em sua maioria, em conformidade com a tabela 22:

Supermercados Pesquisados	Faltando 15 a 20 dias para o vencimento	Vencido o prazo de validade	Chegam à empresa com problema
Supermercado A	Devolução para os fornecedores por meio de contratos e; Promoções.	Devolução ao fornecedor e; Descarte.	Devolução ao transportador e cobrado frete do fabricante; Devolução ao fornecedor (distribuidor) e ele paga o frete de retorno.
Supermercado B	Promoções e; Descarte	Devolução ao fornecedor e; Descarte.	Devolução ao fornecedor (distribuidor) e ele paga o frete de retorno.
Supermercado C	Devolução para os fornecedores por meio de contratos e; Descarte.	Devolução ao fornecedor e; Descarte.	Devolução ao fornecedor (distribuidor) e ele paga o frete de retorno.
Supermercado D	Promoções.	Devolução ao fornecedor e; Descarte	Devolução ao fornecedor (distribuidor) e ele paga o frete de retorno.

Tabela 22 Prática adotada em relação ao destino dado aos produtos lácteos próximos ao vencimento, vencidos o prazo de validade e com algum problema (embalagem, quantidade, prazo de validade).
Fonte: Elaborada pela autora.

Pelo questionário aplicado no pré-teste, foi possível identificar algumas práticas adotadas pelo varejista respondente, como é o caso do destino dado aos produtos lácteos faltando de 15 a 20 dias para a expiração do prazo de validade. Deve-se ressaltar que o prazo indicado (15 a 20 dias) foi levantado pelo responsável do supermercado que participou do pré-teste, dizendo que este período é relevante para a decisão sobre o destino dos produtos lácteos. Por isso, os Supermercados A, B, C e D foram indagados sobre a prática adotada em relação aos produtos lácteos faltando de 15 a 20 dias para sua expiração, ou seja, próximos ao vencimento. O Supermercado A realiza promoções ou, conforme o fabricante e acordado em contrato efetuam a devolução dos produtos lácteos. O Supermercado B também faz promoções e, caso o produto não seja vendido durante este período, o mesmo é descartado. Já o Supermercado C, os produtos lácteos próximos ao vencimento (faltando 15 a 20 dias) são devolvidos para os fornecedores por meio de contratos e, se o produto não for devolvido neste período é descartado. As promoções é o destino dado pelo Supermercado D, aos produtos

lácteos próximos ao vencimento, especificamente entre 15 e 20 dias para a expiração de sua validade, conforme demonstrado na tabela 22.

Os produtos lácteos vencidos são classificados na categoria de retorno por validade dos produtos (LEITE, 2003). Nessa situação, as práticas adotadas pelos quatro Supermercados A, B, C e D são iguais, quer sejam, os produtos lácteos são devolvidos ao fornecedor, quando acordado em contrato, caso contrário o destino dado aos produtos é o descarte. Sendo importante ressaltar a preocupação com a imagem corporativa, lucratividade e cumprimento ao Código de Defesa do Consumidor.

Os produtos lácteos, que chegam à empresa com algum problema seja no vencimento, na embalagem, no produto, na quantidade etc, são classificados, por Leite (2003), como: devoluções por qualidade intrínseca, sejam produtos defeituosos e/ou danificados. Nesses casos, os produtos lácteos são devolvidos aos fornecedores e os mesmos pagam o frete de retorno, de acordo com o Supermercado B, C e D. Já no Supermercado A nesses casos, os produtos são devolvidos ao transportador e cobrado frete do fabricante ou ainda, devolve o produto ao fornecedor (distribuidor) e ele paga o frete, segundo a tabela 22. Vale destacar que os últimos três parágrafos respondem parte do objetivo B.

Ainda respondendo o objetivo B, as principais práticas de logística reversa de produtos lácteos realizadas pelos participantes da pesquisa podem ser visualizadas na tabela a seguir, assim como os objetivos da adoção desta prática e o seu impacto na lucratividade do varejista.

Supermercados Pesquisados	Principais práticas de logística reversa	Principais objetivos	Impacto na lucratividade	Impacto em %
Supermercado A	Devolução para os fornecedores.	Estratégias competitivas; Satisfação do Cliente.	Positivo	1 a 5
Supermercado B	Devolução pra os fornecedores e; Descarte.	Estratégias competitivas; Recapturação de valor dos produtos; Satisfação do Cliente e; Manter a reputação e a imagem corporativa.	Positivo	16 a 20
Supermercado C	Devolução pra os fornecedores e; Descarte.	Canal limpo (ecológico, ambiental); Satisfação do cliente; Manter a reputação e a imagem corporativa e; Oferecer qualidade e confiança ao consumidor final.	Não possui estes dados.	-----

continua...

continuação				
Supermercado D	Devolução pra os fornecedores; Promoções e; Descarte.	Estratégias competitivas; Recaptação de valor dos produtos; Manter a reputação e a imagem corporativa e; Questões ambientais.	Positivo	1 a 5

Tabela 23 Logística reversa de produtos lácteos: principais práticas, objetivos e seu impacto na lucratividade do varejista.

Fonte: Elaborada pela autora.

O Supermercado A adotou a prática de devolução para os fornecedores e os Supermercados B e C, além da devolução para os fornecedores, praticam, também, o descarte dos produtos lácteos próximos (faltando de 15 a 20 dias) ao vencimento e também os vencidos. E o Supermercado D, adotam como prática de logística reversa: a devolução dos produtos lácteos para os fornecedores; promoções (faltando de 15 a 20 dias para o vencimento) e; descarte, no caso desses produtos estarem vencido o prazo de validade.

Questionados quanto aos objetivos da prática de logística reversa de produtos lácteos na estratégia dos Supermercados A, B, C e D, as respostas foram semelhantes em partes. O primeiro citou como objetivo: as estratégias competitivas e a satisfação do cliente. No Supermercado B, além destes objetivos, salientou ainda, a recaptação de valor dos produtos e a manutenção da reputação e imagem corporativa.

Para o Supermercado C, os objetivos foram: canal limpo (preocupação ecológica e ambiental), satisfação do cliente, manter a imagem corporativa, oferecer qualidade e confiança ao consumidor final. Já para o Supermercado D os objetivos da prática da logística reversa de produtos lácteos são: estratégias competitivas; recaptação de valor dos produtos; manutenção da reputação e imagem corporativa e; questões ambientais.

Cabe ressaltar que os varejistas A, B e C dedicam atenção ao objetivo “satisfação do cliente” e, os Supermercados B, C e D, concordam em relação a necessidade de “manter a reputação e a imagem corporativa”. Os supermercados B e D possuem também em comum o objetivo: recaptação de valor dos produtos. E, os Supermercados A, B e D, se assemelham em função de visualizarem a logística reversa como estratégia competitiva, conforme afirmação de Leite (2003).

Segundo os Supermercados A e D, o retorno de produtos lácteos impactaram positivamente sua lucratividade em cerca de 1 a 5%. No Varejista B, os impactos estão em 16 a 20%, segundo seu representante. O Supermercado C alegou não possuir estes dados, ou seja, quanto o retorno dos produtos lácteos afeta positivamente ou negativamente sua lucratividade.

O impacto positivo da logística reversa de produtos lácteos na lucratividade dos varejistas A, B e D, corrobora com as idéias de Lacerda (2002), Leite (2003) e Gonçalves-Dias (2006).

4.5 O relacionamento entre varejistas e fabricantes

No intuito de descrever as práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e fabricantes referente à logística reversa (retornos comerciais) de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul, em 2008, ou seja, responder o objetivo C, os Supermercados B, C e D evidenciaram que a relação entre eles e os fabricantes se dão por meio de contratos, conforme Oliveira; Silva (2007). Nestes casos, os custos da devolução são assumidos pela responsável pela fabricação dos bens. Já o Supermercado A, além de utilizar contratos, os custos em alguns casos são divididos e em outros são assumidos pelo fabricante, dependendo do produto e fabricante ou distribuidor, conforme tabela 24, a seguir.

Relacionamento entre supermercado e fornecedor	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
Usa contrato/	Sim	Sim	Sim	Sim
Tipo/Contrato	Compra e Venda.	Compra e Venda e, Consignação.	Compra e Venda.	Compra e Venda.
Funcionamento/ Contrato	Custos de devolução são divididos e; Custos de devolução assumidos pelo fabricante.	Custos de devolução assumidos pelo fabricante.	Custos de devolução assumidos pelo fabricante.	Custos de devolução assumidos pelo fabricante.
Especifica responsabilidade/ Devolução/ Contrato	Sim	Sim	Sim	Sim
Restrição/Não/ Devolução	Sim	Não	Sim	Sim
Restrição/Tipo	Solicitação de descontos e; Negociação de prazos maiores de pagamento.	-----	Busca outras formas de garantir a rotatividade do produto.	Não realização da compra; solicitação de descontos e; negociação de prazos maiores de pagamento.
Parceria/Aliança	Sim	Sim	Sim	Sim

continua...

continuação Funcionamento/ Parceria	Dividem custos; Prazos de pagamento flexíveis; Prazos de entrega; Menores preços; Mais qualidade e; Confiabilidade.	Dividem custos; Prazos de entrega; Alcance de objetivos estratégicos; Menores preços; Mais qualidade; Confiabilidade e; Facilidade de negociação.	Mais qualidade; Confiabilidade e; Facilidade de Negociação.	Alcance de objetivos estratégico.
---	--	--	--	-----------------------------------

Tabela 24 Práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e fabricantes referente à logística reversa de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul.

Fonte: Elaborada pela autora.

Os contratos usados pelos Supermercados A, C e D são os de Compra e Venda, em que ambos procuram assegurar a existência da cláusula de devolução dos produtos lácteos adquiridos, deixando clara a responsabilidade pelo destino dado a tais produtos em caso de retorno. Além do Contrato de Compra e Venda, o Supermercado B faz uso também de Contrato de Consignação, que garante a devolução do produto, por diversos motivos, conforme acordo estabelecido entre as partes.

No entanto, o uso de contrato não significa que a compra seja realizada em um único momento, sem perspectiva de transações futuras, isto é, trocas discretas, conforme Dwyer; Schurr Oh (1987 *apud* BOUSTANY, 2007). As transações também podem ser relacionais, como o contrato de consignação, conforme Gadde; Hakansson, 2001 *apud* Pigatto; Alcantara, 2007, tudo depende do relacionamento entre fornecedores e varejistas.

Desse modo, ainda respondendo o objetivo C, baseando-se em Kotler (2000), os Supermercados A, B, C e D confirmaram a existência de parcerias e alianças entre os varejistas e os fornecedores, quanto ao retorno dos produtos lácteos, no intuito de manter a imagem corporativa de ambos. Conforme o objetivo D, ou seja, avaliar a existência de práticas de relacionamento entre varejistas (supermercados) e indústrias referente à logística reversa de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul; o Supermercado C estabelece parceria ou aliança, sendo essa proveniente de mais qualidade, confiabilidade e facilidade na negociação com os fornecedores/distribuidores. O Supermercado A menciona também, como fator determinante para a parceria ou aliança, a divisão dos custos, prazos de pagamento flexíveis, prazos de entrega, menores preços, mais qualidade e confiabilidade. Comparando o Supermercado A, C, B e D, estes dois últimos por sua vez, se diferenciam dos demais por ter assinalado o alcance de objetivos estratégicos como um dos fatores determinantes em uma

parceria ou aliança. Assim como o Varejista C não trabalha com prazos de pagamentos flexíveis, o Supermercado B e D também não dispõem dessa “regalia”.

Contudo, os demais motivos que levam o Supermercado B a estabelecer parcerias ou alianças são os mesmos dos Supermercados A e C, quais sejam: dividem os custos com os fornecedores, prazos de entrega, menores preços, mais qualidade, mais confiabilidade e facilidade de negociação. Enquanto o Supermercado D restringe-se somente a um motivo, ou seja, o alcance de objetivos estratégicos.

Os Supermercados A, C e D impõem algum tipo de restrição aos fornecedores que não possuem práticas de retorno de produtos lácteos. O Varejista A, aplica como medida restritiva a solicitação de descontos e negociação de prazos maiores de pagamento. O Varejista C busca outras formas de garantir a rotatividade do produto. E o Supermercado D impõe, como restrição, a não realização da compra, solicitação de descontos e a negociação de maiores prazos de pagamento. Já o Varejista B não adota nenhuma restrição aos fornecedores que não possuem práticas de retorno de produtos lácteos.

4.6 O Código de Defesa do Consumidor

No intuito de verificar a existência da obrigatoriedade legal quanto à prática de logística reversa dos produtos lácteos vencidos entre varejistas e fabricantes, ou seja, responder o objetivo A, pôde-se verificar com base em pesquisa realizada que não há uma lei específica para o destino dado a estes produtos, ou seja, não existe nenhuma legislação que obrigue os varejistas a praticarem a logística reversa do leite e seus derivados. Porém, existem leis esparsas que garantem a logística reversa de alguns produtos, como é o caso das embalagens de agrotóxicos e pneus.

No que tange aos produtos lácteos, não há legislação que imponha a logística reversa destes produtos, há, no entanto, leis contidas no Código de Defesa do Consumidor (CDC) que obrigam os varejistas a venderem os produtos lácteos dentro do prazo de validade e em perfeitas condições para o consumo, garantindo a integridade dos consumidores e não o destino dado a estes produtos.

Para investigar se os participantes da pesquisa conhecem profundamente o CDC e a não obrigatoriedade legal de praticar a logística reversa de produtos lácteos, todos foram questionados quanto ao conhecimento sobre essa legislação e a resposta foi positiva por todos os varejistas (A, B, C e D), de acordo com a tabela 25, a seguir:

Código de Defesa do Consumidor	Supermercado A	Supermercado B	Supermercado C	Supermercado D
Conhecimento sobre o CDC	Sim	Sim	Sim	Sim
É efetuada a retirada de produtos lácteos vencidos	Sim	Sim	Sim	Sim
Obrigatoriedade de praticar a logística reversa dos produtos lácteos	Sim	Não	Não	Sim
Influência do CDC	Positiva	Positiva/Negativa	Positiva/Negativa	Positiva/Negativa
Tipo de influência		Negativa		

Tabela 25 Conhecimento sobre o Código de Defesa do Consumidor e a não obrigatoriedade da logística reversa de produtos lácteos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Questionados sobre a obrigação imposta pelo CDC quanto à retirada de produtos lácteos vencidos das prateleiras, todos os Supermercados assinalaram que retiram esses produtos, evitando danos à saúde do consumidor e à imagem corporativa da empresa e fabricantes. Ainda no intuito de responder o objetivo A, os Supermercados foram questionados no que tange as leis do CDC, ou seja, se a obrigatoriedade dos supermercados praticarem a logística reversa dos produtos lácteos.

Segundo o Varejista A e D, o CDC obriga os supermercados a praticarem a logística reversa de produtos lácteos, o que evidencia o desconhecimento deste Código, pois o mesmo não determina o destino dado aos produtos lácteos, somente restringe o consumo humano. Já os Supermercados B e C, afirmam que o CDC não os obriga a praticarem a logística reversa e, sim, vetar o consumo desses produtos quando estiverem fora do prazo de validade ou com algum defeito, seja no transporte, embalagem, erros de expedição etc. O veto ao consumo de qualquer produto considerado perigoso ou nocivo, tem por objetivo assegurar o cumprimento do Art. 6º do presente Código.

De acordo com o Supermercado A, o CDC influencia positivamente o destino dado aos produtos lácteos vencidos, especificamente ao que se refere ao cumprimento a legislação e ao respeito ao prazo de validade. Os Supermercados B, C e D, concordam que o CDC influenciam de forma positiva, mas, também, negativamente o destino dado aos produtos lácteos. Positivamente, pode-se destacar: cumprimento a legislação; garantia de qualidade; respeito ao prazo de validade; satisfação dos clientes; imagem e reputação corporativa. E o CDC influencia negativamente devido aos altos custos com política (prática) de retorno de produtos lácteos vencidos.

Pode-se verificar, então, a prática da logística reversa de produtos lácteos em todos os Supermercados (A, B, C e D). O Supermercado A, assinalou que pratica a logística destes produtos deve-se a política da companhia. Os Supermercados B e D alegaram também praticar a logística reversa em razão das políticas da companhia, além das estratégias competitivas e redução de recursos financeiros. O subgerente do Supermercado D acrescentou ainda, a ausência de legislação que cobre sua implantação.

Embora o CDC não obrigue os varejistas a praticarem a logística reversa, esta ferramenta pode se caracterizar como alternativa para melhor aproveitamento dos bens e, conseqüentemente, torna-se uma vantagem competitiva (LEITE, 2003; CAMPOS, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O varejo alimentar está inserido em um ambiente extremamente competitivo. No entanto, tal fato não impede que o setor demonstre expressiva perspectiva de crescimento. É constante a procura dos supermercados por um diferencial frente à concorrência, mediante redução de custos (perdas) e cultivo da imagem corporativa. E uma das formas encontradas por alguns varejistas é a utilização das principais práticas de logística reversa.

Desse modo, foi possível identificar as principais práticas de logística reversa realizadas pelas indústrias e pelos supermercados A, B, C e D, localizados no Estado de Mato Grosso do Sul. De modo geral, mesmo os supermercados A e B desconhecendo o termo “logística reversa”, todos afirmaram praticar o retorno dos produtos lácteos, nesta pesquisa, especificamente, o leite “barriga mole”, tipo B e C, iogurte fermentado e requeijão.

As principais práticas de logística reversa de produtos lácteos realizadas entre indústrias e supermercados pesquisados foram: a devolução dos produtos lácteos para os fornecedores (indústrias), prática adotada pelo supermercado A; os supermercados B e C utilizam as mesmas práticas, ou seja, a devolução dos produtos lácteos aos fornecedores e o descarte. E, o supermercado D, além das práticas utilizadas pelos varejistas B e C, ainda realiza promoções de produtos lácteos.

Os principais motivos que os levaram a praticar a logística reversa de produtos lácteos podem ser, assim, elencados: estratégia competitiva, satisfação do cliente e manutenção da reputação e imagem corporativa, conforme, literatura aplicada nesta pesquisa.

Nesse contexto, o trabalho faz-se pertinente, pois era seu objetivo geral identificar as principais práticas de logística reversa dos produtos lácteos no relacionamento indústrias e varejistas no Estado de Mato Grosso do Sul.

No intuito de responder um dos objetivos específicos, no que tange as principais barreiras nos canais reversos de produtos lácteos, os varejistas depararam-se com as seguintes razões: a política da companhia e as estratégias competitivas, segundo os supermercados A, B e D. Já para o supermercado C, as principais barreiras no canal reverso de produtos lácteos é sua pouca relevância e falta de recursos pessoais.

Mediante resposta do supermercado C, conclui-se que a logística reversa ainda não é vista como ferramenta na busca por vantagem competitiva para esse estabelecimento, atribuindo a ela pouca importância relativa a outros assuntos, além de alegar a insuficiência de recursos pessoais para lidar com esse instrumento administrativo pouco conhecido.

O fato da logística reversa de produtos lácteos não ser vista, ainda, como vantagem competitiva, deve-se a não obrigatoriedade legal, ou seja, não existem leis que obriguem os varejistas a devolverem os produtos alimentícios, particularmente o leite e seus derivados, aos fornecedores, assim como acontece com os pneus e embalagens de agrotóxicos, em que o retorno é obrigatório.

Contudo, não se pode negar a existência do Código de Defesa do Consumidor, que tem por objetivo garantir o bem-estar dos consumidores e, ainda identificar e promover sanções aos responsáveis pela venda de produtos fora do prazo de validade. Porém, o CDC não determina o destino que deve ser dado aos alimentos vencidos, em especial o leite e seus derivados, ou seja, seu objetivo é evitar que os mesmos sejam consumidos. Então, pode-se concluir que, enquanto não houver uma legislação determinando o destino dado aos produtos lácteos após a expiração do prazo de validade, não há a obrigatoriedade dos supermercados a praticarem a logística reversa, exceto para aqueles que buscam vantagem competitiva, reduzir custos, manter a imagem corporativa e ainda construir relacionamentos mutuamente satisfatórios entre indústria (fornecedor) e varejista.

Quanto ao relacionamento entre indústrias (fornecedores) e varejistas, no que se refere às práticas de logística reversa, é utilizado por todos os supermercados contratos e em alguns casos, dependendo do fornecedor, os custos são divididos, caracterizando o estabelecimento de parcerias. Somente o supermercado B, não impõe restrição aos fornecedores quando os mesmos não aceitam a devolução dos produtos lácteos. Os demais varejistas nessa situação, negociam prazos, formas de pagamento, maneiras de aumentar a rotatividade dos produtos. Cabe ressaltar, que somente o supermercado D, deixa de efetuar a compra dos produtos lácteos, caso a indústria não aceite a prática de logística reversa.

A não realização da compra é uma forma do varejista D impor as indústrias a necessidade e relevância da prática da logística reversa de produtos lácteos, o que por sua vez, garante a ambos, redução de custos, satisfação do consumidor, vantagem competitiva e a preservação da reputação e imagem corporativa, além de questões ambientais.

Verificando os supermercados (superlojas), no Estado de Mato Grosso do Sul, conclui-se que os varejistas pesquisados praticam a logística reversa de produtos lácteos, mas, nem todos a tratam como uma ferramenta capaz de proporcionar vantagem em relação a concorrência. Fato, agravado, ainda, pela inexistência de uma legislação que determine o rumo que deve ser dado aos produtos lácteos vencidos, assim como os demais alimentos. Além disso, a distância dos fornecedores acaba dificultando a devolução dos produtos lácteos por parte dos supermercados.

Desse modo, o presente trabalho propõe aos supermercados e indústrias um estudo mais aprofundado dos benefícios que a logística reversa pode proporcionar. E, através da formação de parcerias, os supermercados e indústrias, podem realizar transações com menor custo, mais confiança, mais flexibilidade, mais qualidade e mais conveniência.

O trabalho apresenta algumas limitações, como, por exemplo, a escassez de bibliografia sobre logística reversa, pelo fato desse ser um tema ainda novo e em evolução. Outra limitação deve a indiferença do supermercado E, em não ter respondido o questionário aplicado *in loco*, que por sua vez, dificultou a realização desta pesquisa e o desenvolvimento da ciência, cujo objetivo principal é contribuir para o desenvolvimento da logística reversa, nesse caso especificamente de produtos lácteos nos supermercados sul-mato-grossenses.

Para trabalhos futuros, a identificação de práticas de logística reversa limitada somente em produtos lácteos, poderia ser estendida a outros alimentos também perecíveis. E, ainda, o estudo poderia ainda ser realizado nos demais supermercados (pequenos e médios) no Estado de Mato Grosso do Sul, assim como no restante do País, no intuito de fornecer maiores informações.

6 REFERÊNCIAS

- ABIA, Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação. **Ficha Técnica**. 2008. <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>>. Acesso em 03 jan. 2009.
- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e pesquisa**. 2006. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/serv_frm_am.asp>. Acesso em 02 ago. 2007.
- ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Economia e pesquisa**. 2009. Disponível em <http://www.abrasnet.com.br/abrasmercado_am.sp>. Acesso em 02 jan. 2009.
- ADLMAIER, D. *et al.* **Logística reversa em embalagens de exportação de cabeçotes de motores**: um estudo de caso. 2004. Florianópolis/SC. *In*: Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2004.
- ALVES, M. R. P. A. Logística agroindustrial. *In*: BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANGELO, C. F. de.; SILVEIRA, J. A. G. da. **Varejo competitivo**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1997.
- ANGELO, C. F. de.; GIANGRANDE, V. **Marketing de relacionamento no varejo**. São Paulo: Saint Paul Institute, 1999.
- ANUALPEC. **Anuário da Pecuária Brasileira**. São Paulo, 2008.
- ARAÚJO, W. M. C. **Alimento, nutrição gastronomia e qualidade de vida**. Higiene Alimentar. v. 15, São Paulo, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e documentação, Referências e Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: planejamento, organização e logística empresarial. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BOUSTANY, S. M. **Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento**: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, Santa Maria/RS, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D.J. **Logística empresarial**: o processo de integração da cadeia de suprimento. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA JÚNIOR, S.S. *et al.*, **Logística reversa como alternativa de ganho para o varejo**: um estudo de caso em um supermercado de médio porte. 2006. São Paulo/SP. *In*: Anais do IX Simpósio de Administração da produção, logística e operações internacionais, SIMPOI, 2006.

BRASIL. Ministério da Justiça. Lei federal Nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Publicação DOU: 12/09/1990. Brasília, 1990. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br/DPDC/servicos/legislacao/cdc.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2007.

_____. Lei federal Nº 9.974 de 06 de junho de 2000. Altera a Lei nº 7.802, de 11 de julho de 1989, que dispõe sobre a pesquisa, a experimentação, a produção, a embalagem e rotulagem, o transporte, o armazenamento, a comercialização, a propaganda comercial, a utilização, a importação, a exportação, o destino final dos resíduos e embalagens, o registro, a classificação, o controle, a inspeção e a fiscalização de agrotóxicos, seus componentes e afins, e dá outras providências. Publicação DOU: 07/06/2000. Brasília: Diário Oficial da União, 2000. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9974.htm>. Acesso em: 07 dez. 2008.

_____. Resolução nº 4.074 de 04 de janeiro de 2002. Altera dispositivos da Lei federal Nº 9.974. Brasília: 2002. Disponível em: <<http://legislacao.confed.org.br/consulta.htm>>. Acesso em: 07 dez. 2008.

_____. Resolução CONAMA Nº 258 de 26 de agosto de 1999. Estabelece que as empresas fabricantes e as importadoras de pneumáticos ficam obrigadas a coletar e dar destinação final, ambientalmente adequada, aos pneus inservíveis existentes no território nacional, na proporção definida nesta Resolução relativamente às quantidades fabricadas e/ou importadas. Publicação DOU: 02/12/1999. Brasília, 1999. Disponível em: <<http://www.mma.gov.br/port/conama/res/res99/res25899.html>> Acesso em: 04 ago. 2007.

BRITTO, M. P. de. *et al. Reverse logistics: a review of case studies. Econometric Institute Report.* 2002.

CAMPOS, T. de. **Logística reversa:** aplicação ao problema das embalagens da CEAGESP. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia, USP, São Paulo. 2006.

CARDOSO, A. J. da S.. **DJI:** Índice fundamental de direito. 2007. Disponível em: <<http://72.14.205.104/search?q=cache:zPngdxasAfwJ:www.dji.com.br/civil/contrato>>. Acesso em: 25 jan. 2008.

CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Boletim do leite.** 2008. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

_____. **Boletim do leite.** 2009. Disponível em <<http://www.cepea.esalq.usp.br/leite/boletim/173/completo.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2009.

CHAVES, G. L. D.; CHICARELLI, R. L. A. **Logística reversa como atividade geradora de vantagem competitiva ao canal de distribuição de alimentos refrigerados.** In: XII Simpósio de Engenharia de Produção, 2005.

_____. **Diagnóstico da logística reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense.** 2005. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Toledo/PR. 2005.

CHAVES, G. L. D. *et al.* **Reverse Logistics: the generation of competitive advantage for the companies of the state of Paraná's west region.** In: Anais do V Internacional Pensa Conference on Agrifood Chain-Networks economics and management, 2005.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 1997.

CNA, Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Oportunidades para a produção de leite no Brasil.** 2008. Disponível em: <www.cna.org.br/site/down_anexo.php?q=E15_1459ArtigoOportunidadeparaaCriacaodeLeitenoBrasil.>. Acesso em: 18 jan. 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSOLI, M. A. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, 2005.

COSTA, K. C. de O. **Análise comparativa das ações de marketing de relacionamento implementadas pelo segmento de videolocação da Grande Florianópolis.** 2007. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola Superior de Administração e Gerência – ESAG, Universidade do Estado de Santa Catarina, UDESC, Florianópolis/SC, 2007.

COTTRILL, K. **Return to sender.** *Traffic World*, v. 262 (7): p. 17-18, 2000.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

DAHMER, A. M. **Avaliação da gestão da qualidade na indústria de leite do Estado de Mato Grosso do Sul.** 2006. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Departamento de Economia e Administração. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, UFMS, Campo Grande/MS, 2006.

DAUGHERTY, P. J. *et al.* **Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment.** *Journal of Business Logistics*, vol. 23, n. 1, p. 85-106, 2002.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

EMBRAPA, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **Jornal do leite.** 2009. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br/nova/sala/jornaldoleite.php>>. Acesso em: 15 jan. 2009.

FERNANDES, J. T. G. *et al.* **A importância de canais de distribuição reversos para a reciclagem no varejo de moda.** 2006. Fortaleza/CE. *In: Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2006.*

FLEURY, P. F.; SILVA, C. R. L. da. Avaliação do serviço de distribuição física: relação entre a indústria de bens de consumo e o comércio atacadista e varejista. *In: FIGUEIREDO, K. F.; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (orgs.) Logística empresarial: a perspectiva brasileira.* Centro de Estudos em Logística. COPPEAD, UFRJ. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, P. F.; WANKE, P. Logística no Brasil. *In: FIGUEIREDO, K. F. ; FLEURY, P. F.; WANKE, P. (orgs.) Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos.* Centro de Estudos em Logística. COPPEAD, UFRJ. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. do A. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

GATTO, S. M. S. **Aliança estratégica como elemento de competitividade na área de suprimentos de empresas concorrentes.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis/SC, 2004.

GINTER, P. M.; STARLING, J. M. *Reverse distribution chanelns for recycling.* *In: California Management Review*, v.20, n. 3, Spring: 1978.

GONÇALVES-DIAS, S. L. F. **Há vida após a morte:** o papel da logística reversa no ciclo das embalagens. 2006. Fortaleza/CE. *In: Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2006.*

GONÇALVES, M. E.; MARTINS, F. A. S. **Processo de logística reversa:** estudo de caso das aparas na laminação de vidros. 2004. Florianópolis/SC. *In: Anais do XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2004.*

JÚNIOR LAMB, C. W. *et al.* **Princípios de marketing.** 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EPU, 2003.

KERPER, M. J. **Fases formadoras da lealdade em mercados organizacionais.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba/SP, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____.; ARMSTRONG, G. **Introdução ao marketing.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.

_____.; KELLER, K. L. **Administração de marketing:** a bíblia do marketing. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LACERDA, L. **Logística reversa: uma visão sobre os conceitos básicos e as práticas operacionais.** Centro de Estudos em Logística – COPPEAD/UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.

LÁCTEA BRASIL. **Análise do setor leiteiro brasileiro e da necessidade de marketing para sua consolidação.** 2003. Disponível em: <<http://www.lacteabrasil.org.br/pagina.asp?idS=34&idN=139>>. Acesso em: 03 jan. 2009.

_____. **Inovação e marketing institucional devem nortear setor lácteo.** 2008. Disponível em: <<http://www.lacteabrasil.org.br/pagina.asp?idS=34&idN=168>>. Acesso em: 07 jan. 2009.

LAMBERT, D. M. *et al.* **Supply chain management: implementation issues and research opportunities.** *International Journal of Logistics Management*, v. 9 (2), p. 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M. *et al.* **Fundamentals of Logistics Management** – USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Marketing de varejo.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 1997.

LEITE, P. R. **Logística Reversa: meio ambiente e competitividade.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

_____.; BRITTO, E. P. Z. **Logística reversa de produtos não consumidos: uma descrição das práticas das empresas atuando no Brasil.** 2003. São Paulo/SP. *In: Anais do VI Simpósio de Administração da produção, logística e operações internacionais, SIMPOI*, 2003.

LIMA FILHO, D. O. *et al.* **Logística reversa: o caso das embalagens vazias de agrotóxicos.** 2006. Fortaleza/CE. *In: Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia e Produção, ENEGEP*, 2006.

LOPEZ, A. C. V.; TONINI, M. C. de S. **Aplicação da logística reversa estudo de caso numa unidade de recebimento de embalagem vazia de agrotóxico.** 2007. Ponta Grossa/PR. *In: Anais do Congresso Internacional de Administração*. 2007.

LOURENZANI, A. E. B. S.; SILVA, A. L. da. **Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças.** 2004. *In: Gestão & Produção*. v.11, n.3. 2004.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MANCIA, W. A. **Heurística para a logística reversa de material não conforme na indústria aeronáutica**. 2005. Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, 2005.

MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cadeia láctea: definições de diferentes tipos de leite**. 1999. *In: LÁCTEA BRASIL*. 1999. Disponível em: <<http://www.lacteabrasil.org.br/pagina.asp?idS=12&idN=50>>. Acesso em: 28 dez. 2008.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. G.; ALT, P. R. C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MATOS, D. A. de. **Logística reversa, *balanced scorecard*, e os programas de reciclagem de recursos da USP/São Carlos e da UFSCAR**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, 2007.

MORGADO, M. G.; GONÇALVES, M. N. **Varejo: administração de empresas comerciais**. São Paulo: SENAC, 1997.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. 1999. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, 1999.

_____. *et al.* **Gestão de Negócios em Alimentos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

NOAL, R. M. C. **Ações de melhoria contínua para incrementar a qualidade e produtividade na cadeia do leite**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Centro de Tecnologia. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2006.

NORMANDO, F. **Licitações Internacionais**. 2003. Disponível em <<http://www.neofito.com.br/artigos/art01/admin23.htm>>. Acesso em 18 jan. 2009.

NOVAES, A.G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA, A. A. de; SILVA, J. T. M. **A logística reversa no processo de revalorização dos bens manufaturados**. 2007. Disponível em: <<http://www.facef.br/rea/edicao07/e.pdf>>. Acesso em: 25 jan. 2008.

OLIVEIRA, V. M. de; CÂNDIDO, G. A. **Gerenciamento logístico: o caso de uma indústria de alimentos**. 2006. Fortaleza/CE. *In: Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP*, 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. **Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise.** *In:* Revista Gestão da Produção, v. 14, n.1, p. 155-167, jan.-abr., 2007.

REBELATO, M. G. *et al.* **A gestão municipal de resíduos sólidos no contexto da logística reversa: o caso do município de Curitiba/PR.** 2006. Fortaleza. *In:* Anais do XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006.

REVERSE LOGISTICS EXECUTIVE COUNCIL. Reno-Nevada. **Organização sem fins lucrativos para desenvolver as melhores práticas para logística reversa.** 2004. Disponível em: <<http://www.rlec.org/glossary.htm>>. Acesso em 18 out. 2007.

REZENDE, A. J. *et al.* **A logística reversa como instrumento de controle gerencial: uma aplicação no segmento de distribuição de matérias-primas farmacêuticas.** 2004. Curitiba/PR. *In:* XXVIII Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ENANPAD, 2004.

RIBEIRO, A. **Marketing de relacionamento: um processo de aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo/SP, 1999.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

ROCHA, T. V. **Serviços ao cliente como estratégia de relacionamento: um estudo sobre a satisfação e a lealdade do consumidor em uma rede supermercadista.** 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, USP, São Paulo/SP, 2007.

RODRIGUES, D. F.*et al.* **Logística reversa – conceitos e componentes do sistema.** 2002. Curitiba/PR. *In:* Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2002.

ROGERS, D. S.; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **An examination of reverse logistics practices.** *Journal of Business Logistics*, v. II, n. 2, 2001.

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

RUIZ, J. A. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** São Paulo: Atlas, 1996.

SENAR, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Publicações: cartilhas.** 2008. Disponível em: <<http://www.senar.org.br/atividades/publicacoes.asp?wi=800&he=600>>. Acesso em: 05 jan. 2009.

SOTO, M. T.; MORALES, G.. **Gestão sustentável dos resíduos nas instituições de ensino superior estudo de caso: coleta seletiva na UENF.** 2006. Fortaleza/CE. *In:* Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 2006.

SPROESSER, R. L. Gestão estratégica do comércio varejista de alimentos. *In*: BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

STERN, L. *et al.* **Marketing channels**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 1996.

SUPERHIPER. **Panorama 2009**: análises & estatísticas. São Paulo: ABRAS, 2009. Anual.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO

ANEXO A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Senhor(a) poderia de participar da minha pesquisa? O Senhor(a) tem o direito de decidir se quer participar ou não. Por favor, tome a decisão calmamente. Leia com atenção que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver. Este estudo está sendo conduzido por Sibeles Maria Amolaro Dias, mestranda em Agronegócio, pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

A finalidade deste estudo é identificar as principais práticas da logística reversa dos produtos lácteos no relacionamento entre indústrias e supermercados no município de Campo Grande no Estado de Mato Grosso do Sul. Um outro propósito é identificar as barreiras nos canais de reversos de produtos lácteos.

É preciso esclarecer que os nomes da organização e do responsável serão mantidos em absoluto sigilo. No entanto, as informações fornecidas serão reproduzidas fielmente. Para isso, serão utilizados nomes fantasias do tipo: a Empresa A, a Empresa B e, assim por diante.

Neste estudo foram selecionados os responsáveis (dirigentes) por médias e grandes organizações varejistas de alimentos (supermercados) em MS. O foco do estudo será nos médios e grandes supermercados, em função da logística reversa ser custosa para as organizações, então se subentende que esses supermercados teriam mais condições financeiras e competitivas para realizá-la.

Para determinar a classificação do varejista como médio ou grande, utilizou-se a categorização disponível pela Associação Brasileira de Supermercados, conforme a seguir:

Tamanho dos supermercados	Número de <i>check outs</i>
Compacto	2 a 7
Convencional (médio)	8 a 20
Superloja (grande)	21 a 30
Hipermercado	mais de 50

Tabela 1. Classificação dos supermercados conforme o número de *check outs*.

Fonte: SUPERHIPER, 1998 *apud* ABRAS, 2008.

Cabe ressaltar que, a pesquisa consiste na aplicação de um questionário semi-estruturado e, que o respondente não será obrigado a responder as questões que ao seu entendimento possa vir a constrangê-lo ou mesmo prejudicar a organização na qual trabalha. O respondente pode deixar de participar da pesquisa no momento que quiser, sem que isso acarrete em algum problema para si e para organização. A aplicação do questionário será realizada com horário marcado, que seja mais conveniente ao respondente, durando cerca de 30 minutos (no máximo), sendo uma única visita.

O pesquisador não cobrará nenhuma quantia em dinheiro (ou qualquer outra forma) durante a realização ou término da pesquisa, ou seja, o participante não deverá pagar nenhuma importância por sua participação.

Em caso de dúvida sobre o desenvolvimento da pesquisa o Senhor(a) ligue para Sibeles Maria Amolaro Dias (pesquisadora), no telefone (69) 3322-2822 ou (67) 8113-5593. Para perguntas sobre seus direitos como participante no estudo chame o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFMS, no telefone 7873093 - Ramal 2299.

Deve-se salientar que sua participação no estudo é voluntária. O Senhor(a) pode escolher não fazer parte do estudo, ou pode desistir a qualquer momento. O Senhor(a) receberá uma via assinada deste termo de consentimento.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento e todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

Data: _____ de _____ de dois mil e oito.

Voluntário(nome)
Fone para contato: (_____)

Pesquisador

ANEXO B

Instituição: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Curso: Mestrado em Agronegócio

Orientador: Dr. Leonardo Francisco Figueiredo Neto

Mestranda: Sibeles Maria Amolaro Dias

Título do trabalho: Práticas de logística reversa no varejo de produtos lácteos no Estado de Mato Grosso do Sul: Estudo Multicasos

Questionário semi-estruturado

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica e todos os dados fornecidos serão reproduzidos fielmente pelo pesquisador. O nome da instituição não será divulgado, caso os responsáveis por ela não o permita.

1) Número de *check outs*:

- 2 a 7 *check outs* (Supermercado compacto);
- 8 a 20 *check outs* (Supermercado convencional) ;
- 21 a 30 *check outs* (Supermercado superlojas);
- mais de 50 *check outs* (Hipermercado).

2) O capital desta empresa é:

- Nacional
- Estrangeiro

3) O supermercado faz parte de alguma rede comercial?

- Sim, qual? _____.
- Não

4) Qual o número de lojas no Brasil? _____. E no Estado de MS? _____.

5) Qual o número de funcionários nesta loja? _____.

6) Cargo que ocupa na empresa: _____. Há quanto tempo? _____.

7) Você conhece o termo “logística reversa”?

- Sim
- Não

8) Se sim, assinale de acordo com o que você conhece a respeito do termo:

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- prática de retorno de produtos ;
- devolução de produtos com defeitos;
- devolução de produtos com prazo de validade expirado;
- devolução por erros de expedição;
- reciclagem
- substituição de componentes;
- limpeza do canal de distribuição.

9) É feito o controle diário sobre o prazo de validade dos alimentos?

- Sim
- Não

10) Se sim, como é realizado?

- Manualmente;
- Softwares específicos;
- Ambos (manual e software).

11) Quais produtos alimentícios são devolvidos aos fabricantes?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- Leite e derivados;
- Cereais, farinhas e massas;
- Biscoitos e chocolates;
- Carnes e derivados;
- Frutas, legumes e verduras;
- Bebidas alcoólicas;
- Bebidas não-alcoólicas;
- Não há devolução de alimentos aos fabricantes.

12) Qual a prática em relação aos produtos lácteos faltando de 15 a 20 dias para sua expiração (vencimento)?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- devolução para os fornecedores por meio de contratos;
- devolução para os fornecedores sem contratos;
- promoções
- reuso no preparo de outros alimentos (exemplo, utilização na padaria interna);
- venda para mercados secundários;
- doação;
- descarte.

13) Em relação a maioria dos produtos lácteos vencidos, qual a prática adotada?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- é devolvido ao fornecedor;
- reintegrado no processo produtivo;
- vendido para mercados secundários;
- reutilizado em outras partes da loja;
- descarte;
- desconhece o destino final destes produtos.

14) O que ocorre quando os produtos lácteos chegam à empresa com algum problema (seja no vencimento, embalagem, produto, quantidade, etc)?

- é devolvido ao transportador e cobrado o frete do fabricante;
- é devolvido ao fornecedor e ele paga o frete de retorno;
- é devolvido ao fornecedor e a sua empresa paga o frete de retorno;
- a empresa fica com o produto e se responsabiliza pela sua destinação;
- promoções e venda aos clientes.

15) Esta empresa utiliza alguma prática de retorno de produtos ao fabricante?

- Sim
- Não

16) Se a empresa utiliza o retorno de produtos lácteos, quais os motivos que a leva a esta prática?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- expiração do prazo de validade;
- facilidade proporcionada pelo contrato de consignação;
- problemas de qualidade;
- defeitos de fabricação;
- avarias durante o transporte;
- erros de expedição;
- excesso de estoques;
- obsolescência.

17) Com que frequência?

- diariamente;
- semanalmente;
- quinzenalmente;
- mensalmente.

18) Caso exista a prática de retorno de produtos lácteos entre o varejista e o fabricante, como funciona?

- é usado contratos, e os custos da devolução são divididos;
- é usado contratos, e os custos da devolução são assumidos pelo fabricante;
- é usado contratos, e os custos da devolução são assumidos pelo varejista;
- não utiliza-se contratos, e os custos são divididos;
- não utiliza-se contratos, e os custos são assumidos pelo fabricante;
- não utiliza-se contratos, e os custos são assumidos pelo varejista;

19) Se a empresa utiliza contratos, qual o documento usado?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- Contrato de consignação;
- Contrato de compra e venda;
- Outros: _____.

20) A empresa especifica, no contrato com os fornecedores, as responsabilidades pela destinação dada ao produto em caso de retorno?

- Sim
- Não

21) Quais as principais barreiras nos canais reversos de produtos lácteos neste supermercado?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- Políticas da companhia;
- Estratégias competitivas;
- Reduzidos recursos financeiros;
- Pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos;
- Falta de sistemas adequados para sua implantação;
- Legislação não cobra implantação;
- Falta de atenção da alta administração;
- Insuficiência de recursos pessoais;
- Desconhecimento do assunto;

() Outros: _____.

22) O supermercado compra os produtos alimentícios diretamente dos fabricantes ou de atacadistas?

- () Fabricantes
- () Atacadistas
- () Ambos.

23) Por qual motivo a compra é feita deste modo?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- () devoluções dos produtos por diversos motivos;
- () preço;
- () redução de custos;
- () praticidade;
- () confiabilidade;
- () formas e prazos de pagamento;
- () respeito aos prazos de entrega.

24) Há alguma parceria ou aliança entre esta empresa e os fornecedores, quanto ao retorno dos produtos, no intuito de manter a imagem corporativa de ambos?

- () Sim
- () Não
- () Não tenho conhecimento sobre o assunto.

25) Caso exista, como funciona esta parceria?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- () dividem custos;
- () prazos de pagamento flexíveis;
- () prazos de entrega;
- () alcance de objetivos estratégicos;
- () menores preços;
- () mais qualidade;
- () confiabilidade;
- () facilidade de negociação.

26) A empresa impõe algum tipo de restrição aos fornecedores que não possuem práticas de retorno de produtos lácteos?

- () Sim
- () Não
- () Não tenho conhecimento sobre o assunto.

27) Em caso afirmativo, de que tipo?

- () não realização da compra;
- () contratos solidários obrigando ao fornecedor dividir os custos no momento da devolução;
- () solicitação de descontos;
- () negociação de prazos maiores de pagamento;
- () outros: _____.

28) Qual o objetivo(s) da(s) prática(s) de logística reversa na estratégia deste supermercado?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- Canal limpo (ecológico, ambiental);
- Estratégias competitivas;
- Recapturação de valor dos produtos;
- Recuperação de bens;
- Satisfação do cliente;
- Satisfação do fornecedor ;
- Manter a reputação e a imagem corporativa;
- Questões ambientais;
- Outros: _____

29) De que modo o retorno de produtos lácteos pode ter impactado a lucratividade supermercado?

- Positivamente Negativamente
- Em quanto?
- Até 1%
- 1 a 5%
- 6 a 10%
- 11 a 15%
- 16 a 20%
- 21 a 30%
- mais de 30%
- não possui estes dados.

30) Qual das seguintes práticas de logística reversa (de produtos lácteos) o supermercado realiza?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

- Devolução para os fornecedores;
- Reprocesso (reuso);
- Revenda (mercados secundários);
- Recuperação do produto;
- Promoções;
- Doação
- Descarte.

31) De que maneira o Código de Defesa do Consumidor influencia positivamente e/ou negativamente no destino dado aos alimentos vencidos?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

Enumere (1) para Positivamente e (2) para Negativamente:

- cumprimento a legislação;
- garantia de qualidade;
- respeito a prazo de validade;
- satisfação dos clientes;
- imagem e reputação corporativa;
- altos custos com políticas de retorno de alimentos;
- outros: _____ .

32) O supermercado conhece o Código de Defesa do Consumidor (CDC)?

Sim

Não

33) Segundo o Código de Defesa do Consumidor, o supermercado é obrigado a retirar das prateleiras os produtos lácteos vencidos?

Sim

Não

34) De acordo com o Código de Defesa do Consumidor, os supermercados são obrigados a praticar a logística reversa dos produtos lácteos?

Sim

Não

35) Este supermercado realiza a logística reversa de produtos lácteos?

OBS: Assinale uma ou mais alternativas.

Sim

Não

Por que? (n. 23)

Políticas da companhia;

Estratégias competitivas;

Redução de recursos financeiros;

Pouca importância relativa da logística reversa frente a outros assuntos;

Falta de sistemas adequados para sua implantação;

Legislação não cobra implantação;

Falta de atenção da alta administração;

Insuficiência de recursos pessoais;

Desconhecimento do assunto;

Questões ambientais;

Outros: _____.

ANEXO C

Importações Brasileiras de leite de derivados								
Por origem								
Origem	2004		2005		2006		2007	
	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada
Leite e creme de leite*	242	672	737	2.314	5.500	15.525	2.034	5.260
Paraguai	49,8	192	637	2.131	1.360	4.210	1.416	3.767
Uruguai	77,5	101	76	182	4.111	11.315	595	1.493
Canadá	14,5	0,4	20,5	0,5	28,5	0,5	22,8	0,4
Suíça	0	0	3,4	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros	100	379	0,6	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Leite em pó/Creme de leite***	51.203	25.170	76.610	34.153	88.132	39.950	71.352	22.710
Argentina	35.337	17.425	48.774	21.879	65.177	29.157	60.845	18.999
Uruguai	14.471	7.262	26.024	11.625	22.477	10.723	9.924	3.627
Bélgica	366	72,7	399	62,7	434	62,7	541	66,7
Nova Zelândia	562	285	292	142	0,0	0,0	37,4	16,8
Estados Unidos	0,08	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	4,7	1,5
Suíça	309	49	192	29	43,9	6,8	0,0	0,0
Chile	158	75,0	850	400	0,0	0,0	0,0	0,0
Países Baixos	0,0	0,0	78,3	16,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Paraguai	0,5	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Iogurte e Creme de leite ****	1.411	833	983	678	1.222	629	2.274	1.074
Uruguai	677	475	500	475	736	424	1.805	950
Nova Zelândia	660	337	405	180	427	190	402	108
Alemanha	73,5	21,0	77,2	22,7	58,7	14,6	66,4	15,5
Argentina	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,6	0,0	0,0
Outros	0,0	0,0	0,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Soro de leite e produtos concentrados	16.968	24.022	30.390	31.774	35.513	30.548	52.909	29.441
Argentina	8.222	9.950	12.469	11.916	14.494	12.471	23.160	12.695
França	2.336	3.656	5.804	5.712	7.214	6.097	7.698	4.948
Polônia	572	1.376	1.634	2.527	1.328	1.808	5.429	3.311
Austrália	5,0	3,0	2.729	1.186	3.311	1.239	4.546	1.422
Nova Zelândia	649	186	1.122	253	3.404	658	4.286	639
Estados Unidos	671	1.658	3.815	6.125	2.610	4.664	4.028	4.067
Outros	4.512	7.193	2.817	4.056	3.152	3.611	3.762	2.339
Manteiga e derivados	2.280	1.141	1.396	587	2.676	1.229	2.570	1.078
Argentina	785	387	720	321	1.349	629	1.987	930

continua...

continuação

França	65,7	24,7	97,2	33,5	207	51,5	373	77,9
Bélgica	183	73,6	128	47,0	102	32,5	120	35,8
Uruguai	849	470	142	50,0	1.000	513	67,0	29,5
Itália	7,9	1,2	5,9	1,4	17,7	2,9	24,0	5,0
Outros	389	185	303	134	0,0	0,0	0,0	0,0
Queijos e Requeijão	11.821	4.045	11.076	3.313	21.647	6.613	19.695	4.058
Uruguai	3.561	1.324	3.494	1.182	7.397	2.639	5.299	1.427
Argentina	4.481	1.614	3.783	1.178	8.016	2.318	4.754	1.105
Países Baixos	855	429	846	346	2.513	543	4.565	721
França	1.305	208	1.309	212	1.856	284	2.296	323
Itália	472	137	443	122	766	167	1.189	183
Suíça	739	164	840	185	602	128	879	160
Outros	408	167	360	88,6	497	84,1	713	139
TOTAL	83.923	55.884	121.193	72.820	154.689	94.043	150.834	63.621

Tabela Importações Brasileiras de leite e derivados: origem.

Fonte: ANUALPEC, 2008.

* Não concentrado.

** Milhões.

*** Concentrado.

**** Fermentado.

ANEXO D

Exportações Brasileiras de leite de derivados								
Por origem								
Origem	2004		2005		2006		2007	
	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada	US\$**	Tonelada
Leite e creme de leite*	2.890	3.065	2.196	1.905	5.893	5.027	10.384	8.184
Filipinas	867	1.018	430	300	4.316	3.784	6.159	4.467
Venezuela	742	765	132	124	238	221	2.682	2.684
Estados Unidos	417	335	517	405	438	327	558	382
Irã	0,0	0,0	434	293	103	65	268	142
Outros	865	946	683	782	797	631	717	508
Leite em pó/Creme de leite***	74.245	55.311	93.849	61.792	107.587	73.391	224.889	75.415
Venezuela	6.793	4.886	9.550	6.582	32.821	21.321	57.729	16.726
Argélia	11.559	5.998	18.154	8.972	5.053	2.809	54.867	14.240
Senegal	3.318	1.745	5.975	2.833	1.198	567	12.840	3.184
Cuba	163	152	8.073	3.995	11.728	5.770	6.126	2.152
Sudão	85	42	0,0	0,0	0,0	0,0	5.655	1.239
Estados Unidos	3.762	4.341	5.009	4.344	4.335	3.247	4.698	2.856
República Dominicana	490	250	628	300	224	113	4.644	1.501
Egito	0,0	0,0	194	100	0,0	0,0	4.348	1.365
Líbia	502	560	758	666	747	462	4.230	1.273
Outros	47.572	37.338	45.509	34.000	51.481	39.101	69.750	30.880
Iogurte e Creme de Leite****	1.850	2.379	1.567	1.846	1.255	1.492	2.858	1.980
Venezuela	0,0	0,0	0,0	0,0	25	22	1.764	539
Argentina	865	1.438	809	1.294	856	1.181	904	1.246
Uruguai	87,8	146	98,8	158	106	146	110	151
Estados Unidos	171	105	290	130	153	82,9	39,4	23,6
Outros	727	690	370	264	114	59,8	41,1	19,7
Soro de leite e produtos concentrados	16,4	12,3	80,3	22,7	30,2	20,8	14,9	8,6
Paraguai	2,4	2,5	0,1	0,2	8,2	4,5	8,9	5,9
Estados Unidos	3,2	3,4	1,9	1,0	1,0	0,5	3,0	1,2
Bolívia	1,1	0,8	1,5	0,9	1,3	0,7	2,7	0,9
Angola	9,2	5,5	16,1	9,5	19,6	15,2	0,2	0,6
Alemanha	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,04	0,02
Uruguai	0,0	0,0	60,6	11,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outros	0,5	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Manteiga e derivados	1.848	1.068	3.551	1.816	2.834	1.546	9.417	3.408
Iêmen	349	199	994	525	268	225	2.703	1.090
Geórgia	0,0	0,0	45,2	27,0	363	216	1.387	493

continua...

continuação

Kwait	0,0	0,0	0,0	0,0	82	50	1.147	366
Egito	486	295	675	350	120	75	1.044	354
Arábia Saudita	0,0	0,0	0,0	0,0	423	257	916	357
Outros	1.013	574	1.837	914	1.578	722	2.219	748
Queijos e Requeijão	14.576	6.419	28.883	10.995	20.936	7.582	25.724	7.584
Argentina	2.099	1.068	3.559	1.544	4.027	1.567	6.272	2.002
Coréia do Sul	3.815	1.694	9.232	3.706	3.158	1.258	3.399	968
Chile	2.245	1.087	3.619	1.577	2.721	1.152	3.387	1.219
Angola	328	124	765	267	745	226	2.650	566
Taiwan (Formosa)	477	200	1.152	455	1.532	492	2.335	569
Estados Unidos	3.535	1.308	6.838	2.093	4.508	1.331	1.793	453
Outros	2.078	940	3.718	1.352	4.245	1.556	5.889	1.807
TOTAL	95.426	68.255	130.127	78.376	138.535	89.058	273.287	96.579

Tabela Exportações Brasileiras de leite de derivados: origem.

Fonte: ANUALPEC, 2008.

* Não concentrado.

** Milhões.

*** Concentrado.

**** Fermentado.