

CANAIS REVERSOS E A IMAGEM CORPORATIVA - UM ESTUDO DE MULTICASOS

Ligia Helena Padilha

Paulo Roberto Leite

RESUMO

Este artigo analisa a questão da possibilidade de ganho de imagem corporativa por meio da adoção de uma política adequada no tratamento de seus canais reversos de retorno de produtos não consumidos. Trata-se de um estudo exploratório com metodologia qualitativa, utilizando técnica de estudo de caso múltiplos, extrato de um projeto de pesquisa de maior vulto, que envolveu um minucioso levantamento bibliográfico e coletas de dados de campo com entrevistas em profundidade com executivos de logística e marketing e com posterior transcrição e análise de conteúdo. As empresas Motorola, Souza Cruz e Editora Abril, todas de grande porte, mas de ramos distintos de atuação, constituíram os casos analisados. Observou-se, neste estudo exploratório, que nos casos examinados existem diferentes níveis de importância em relação aos canais reversos de seus produtos e, como consequência, diferentes níveis de preocupação quanto ao impacto que o retorno de produtos produzem na imagem corporativa da empresa.

Palavras-chave: Logística Reversa; Imagem Corporativa; Marca Corporativa; Identidade Corporativa.

INTRODUÇÃO

O tema logística reversa vem sendo bastante discutido nos dias de hoje, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial e isso decorre, principalmente, do amadurecimento do mercado consumidor, cada vez mais exigente e competitivo. Dessa maneira, surge a noção de que a responsabilidade de uma empresa com relação ao seu produto não termina quando este é entregue no canal de distribuição ou ao cliente, mas se estende também ao tratamento que é dado a ele mesmo após chegar ao mercado. A falta de gerenciamento do retorno de bens não consumidos pode ocasionar problemas comerciais entre as empresas produtoras e seus canais de distribuição e até mesmo com seu consumidor final. O gerenciamento do fluxo reverso de bens é importante, pois pode contribuir para a redução de perdas recorrentes, como também ajudar na construção e preservação da imagem corporativa e das marcas.

Enquanto a logística direta é constituída pelas diversas etapas pelos quais os produtos são comercializados até chegar ao consumidor final, a logística reversa, em contraposição, é a área que visa equacionar aspectos logísticos do retorno de bens ao ciclo produtivo ou de negócios através da multiplicidade de canais de distribuição reversos de pós-venda e de pós-consumo, agregando-lhes valores de diversas naturezas como econômica, ecológica, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. (LEITE, 2003).

É importante ressaltar o tipo de fluxo reverso a ser tratado uma vez que existem dois tipos deles que são distintos e portanto devem ser gerenciados de maneiras diferentes. O primeiro tipo é o

chamado de pós-consumo que são constituídos pelo fluxo reverso de uma parcela de produtos e de materiais constituintes originados no descarte após a sua utilidade original e o segundo tipo é o chamado de bens de pós-venda que são constituídos pelas diferentes formas e possibilidades e retorno de uma parcela de produtos com pouco ou nenhum uso. Nesses casos, avalia-se que o gerenciamento do fluxo reverso de bens possa não apenas reduzir perdas recorrentes, como também ajudar na construção e preservação da imagem corporativa e das marcas. O gerenciamento do segundo tipo de fluxo pode também gerar ganhos de lucro para a empresa e ainda lhe garantir uma imagem de empresa socialmente responsável.

A imagem corporativa, em síntese, é a visão que as pessoas têm da empresa e vem ganhando grande destaque nesse ambiente competitivo que exige cada vez mais um relacionamento entre clientes e a empresa duradouro, uma vez que é mais barato manter clientes já conquistados do que conquistar novos. Com a crescente sensibilidade ecológica da sociedade, que passou a exigir das empresas maior responsabilidade social, a preocupação com imagem corporativa ganhou ainda mais importância. O gerenciamento dos fluxos reversos de seus produtos se insere, portanto, perfeitamente nesse contexto.

O presente estudo pretende verificar se as empresas gerenciam o fluxo reverso de seus produtos não consumidos em razão da preocupação com sua imagem corporativa. Para tanto, foi conduzido um estudo de caso em três empresas que apresentam diferentes níveis de estruturação do canal reverso, destacando, principalmente, à questão da imagem.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

A busca do material bibliográfico foi feita por meio de via eletrônica, utilizando bases de dados como Proquest, Ebsco, banco de teses da CAPES, da FGV, da USP e do Mackenzie. Inicialmente, foi levantada a importância da imagem corporativa e suas influências, sendo em seguida coletadas as definições e conceitos de imagem corporativa. Pesquisou-se, também, como ocorre a construção da imagem e quais as conseqüências advindas da imagem corporativa. Os resultados desse levantamento permitiram a construção dos tópicos abordados a seguir:

1.1 A Importância da Imagem Corporativa

Martineau (1958), um dos primeiros autores acadêmicos a estudar a imagem corporativa, coloca que já em meados do século passado os comerciantes começavam a perceber que, a menos que o potencial consumidor estabelecesse (conscientemente ou não) uma adequação entre sua imagem pessoal e a imagem da loja, ele não iria sentir-se atraído pelo estabelecimento, independentemente dos preços ofertados. Para o autor, já naquela época, poucos produtos podiam ser vendidos a partir da demonstração de uma superioridade funcional, principalmente no ramo industrial. As vendas dependeriam da interação de cada empresa com seus muitos públicos diferentes, cada qual vendo a imagem da organização por uma lente diferente, interferindo na decisão de compra do produto (MARTINEAU, 1958).

Assim, do ponto de vista da administração de empresas, uma boa imagem pode auxiliar nas vendas e na obtenção de financiamentos, como colocam Gray e Smeltzer (1985). Para os autores é fundamental manter uma imagem corporativa que não se torne ultrapassada, já que uma imagem indesejada pode ser uma barreira para o alcance das metas corporativas. Marziliano (1998) coloca que as organizações procuram projetar imagens positivas externamente, geridas para criar uma percepção favorável no público externo à empresa. Como observa Haedrich (1993), muitas organizações têm problemas em estabelecer e manter sistematicamente esta imagem positiva.

Haedrich (1993) observa que se uma empresa pretende cumprir seus objetivos em termos de participação de mercado, retorno das vendas e lucro, ela deve possuir uma reputação e imagem positivas frente aos seus sub-públicos relevantes. Para o autor, a imagem dispara um “efeito de halo” que interfere na atitude geral das pessoas com relação aos seus produtos. Para Gray e Smeltzer (1985), uma imagem positiva: facilita a obtenção de financiamentos; permite um ganho superior e melhores vendas; facilita o recrutamento de novos funcionários; aumenta a moral e reduz o *turn-over*; e minimiza os confrontos com o governo e as ONGs. Por fim, Marziliano (1998) vê que a empresa busca desenvolver sua imagem corporativa para obter uma legitimidade junto à sociedade, para que esta a perceba como competente na realização de certas tarefas. Para o autor a imagem pode ser um importante indicador da sobrevivência da empresa.

Barney (1986), Wernerfelt (1984) e outros autores ligados à *Visão Baseada em Recursos* propõem que as empresas devem buscar a diferenciação, principalmente a partir da utilização de seus recursos intangíveis para aquisição e manutenção de uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Gray e Smeltzer (1987) colocam em maior profundidade a imagem corporativa como sendo um importante recurso deste processo de diferenciação. Para os autores as empresas estão aprendendo que para serem competitivas precisam diferenciar-se, criando imagens distintas frente aos diversos públicos com que interagem. Um programa de imagem corporativa bem concebido pode fornecer à empresa a individualidade necessária para prosperar no competitivo ambiente atual, comunicando as suas melhores qualidades, que a tornam única, para os seus diversos públicos (GRAY e SMELTZER, 1987).

Schultz et al (2002) colocam que com produtos cada vez mais semelhantes no mercado os profissionais de marketing vêm o envolvimento e a preocupação com a imagem como um importante modo de se estabelecer uma posição única para um dado produto. Para os autores a constituição de uma forte marca corporativa pode permitir à empresa se expressar através de ações que não estejam diretamente atreladas a seus produtos, porém que reforcem o seu significado e permitam associações positivas a eles. Melewar e Walker (2003) corroboram: a marca corporativa auxilia os consumidores a reconhecer a posição da empresa na sociedade, seus objetivos e valores e o que poderão experimentar ao consumir seus produtos.

1.2 A Imagem Corporativa: Definições e Conceituações

Como afirma Papineau (1979), há excessos de definições sobre o que é imagem. Diversas definições propostas no período de 1955 a 1990 são apresentadas por Dobni e Zinkhan (1990), sendo sintetizadas no Quadro 1:

Autor(es)	Ano	Definição de Imagem
Gardner e Levy	1955	Conjunto de sentimentos, idéias e atitudes que os consumidores têm sobre uma marca.
Herzog	1963	Soma das impressões que o consumidor recebe de diferentes fontes, que se juntam numa espécie de personalidade da marca que é similar ao público como um todo, apesar de diferente para grupos específicos, que possuem diferentes atitudes frente à marca.
Reynolds	1965	Construto mental desenvolvido pelo consumidor com base em poucas impressões, selecionadas dentre a grande quantidade de impressões disponíveis.
Levy e Glick	1973	Interpretação, conjunto de inferências e reações com relação a um símbolo. Não é o objeto em si, porém refere-se a ele.
Levy	1978	Mistura de realidade física e de crenças, atitudes e sentimentos atrelados ao

		produto.
Bullmore	1984	Criação da psique do indivíduo que não pertence a um produto, mas sim à mente do sujeito, que contém e cria a imagem num processo de mediação envolvendo as experiências do consumidor.
Reynolds e Gutman	1984	Conjunto de significados ou associações que diferenciam um produto de uma empresa de seus competidores, representada por uma síntese entre atributos do produto, valores pessoais e conseqüências para o consumidor.

Quadro 1: Definições para Imagem.

Autor: adaptado de Dobni e Zinkhan (1990).

Para Moffitt (1994) a imagem corporativa é qualquer pedaço de conhecimento, atitude ou ação que a pessoa possa ter com relação à organização. Para Martineau (1958), trata-se de uma espécie de estereótipo, uma simplificação. Para Reynolds (1965) a imagem corporativa é o constructo mental desenvolvido pelo consumidor com base em poucas impressões selecionadas dentre as impressões totais existentes, num processo criativo que envolve elaboração, refinamento e ordenação destas impressões. Gensch (1978) corrobora ao ver a imagem como referindo-se às expectativas de um consumidor, num processo pelo qual os indivíduos retratam a complexidade de sua percepção em algumas poucas dimensões com as quais são capazes de lidar em suas decisões. Já Spector (1961) vê a imagem como a soma das percepções das características pessoais de uma organização. Ou, como colocam Williams e Moffitt (1997), a imagem corporativa pode ser entendida como cada uma e todas as opiniões, experiências, conhecimentos e ou comportamentos que um indivíduo possui para com uma dada empresa. Como colocam Dobni e Zinkhan (1990), a imagem é uma interação entre os estímulos do produto e do consumidor.

1.3 Construção da Imagem Corporativa

Por muito tempo a imagem corporativa esteve associada a atributos técnicos visuais. Como colocam Gray e Smeltzer (1987), a imagem é transmitida por comunicadores como:

- Nomenclatura: nomes empregados pela corporação e suas divisões e departamentos.
- Declarações formais: missão, objetivos, filosofia e ou contribuições únicas da firma.
- Organização: nível de comunicação e relacionamento entre divisões e departamentos.
- Imagens e gráficos: logotipos, formas, tipos de letra, cores - toda comunicação visual.
- Mídia permanente: sinais, letreiros, placas, cartões de visitas, veículos, plantas e outros aspectos interiores e exteriores.
- Mídia promocional: propagandas, brochuras, publicações, relações públicas, artigos, eventos, representações audiovisuais e outros tipos de mídia promocional

Estes estudos iniciais partiam da proposição de Martineau (1958) de que a imagem genérica de uma empresa é chamada à mente por algum aspecto específico, ligado a uma associação ou significado. Para o autor, a mente humana costuma abstrair e associar um simples símbolo a uma imagem corporativa que é, na verdade, complexa - imagens simplificadas resumem grosseiramente a vasta complexidade de significados. Como propõe Chernatony (2002), os artefatos que circundam os colaboradores lhes dão pistas dos valores organizacionais inerentes à imagem corporativa. Em todas as situações padrões subjetivos de conhecimentos e valores mediam a ação das pessoas com o mundo, sendo que a mente lida com uma quantidade limitada de complexidades, abstraindo e simplificando alguns poucos significados a partir do todo (MARTINEAU, 1958). Essa perspectiva é reforçada por Chernatony (2002) que, ao estudar uma série de autores, conclui que os diversos *stakeholders* têm capacidades limitadas de

processamento das informações pertinentes à marca de uma empresa, acessando e escolhendo entre marcas a partir de um número restrito de características.

1.4 Conseqüências da Imagem Corporativa

Para Martineau (1958) as imagens construídas pelos indivíduos fazem com que eles rejeitem aquilo com o que não concordam com relação às informações relativas a uma dada empresa. Para o autor, uma vez que noções estereotipadas sejam formadas na mente, elas são difíceis de serem modificadas, atuando como filtros do que as pessoas vêem e ouvem. Em especial, a imagem corporativa criaria um “efeito de halo”, fazendo com que a percepção do indivíduo advenha de fatos que podem não necessariamente corresponder à realidade (MARTINEAU, 1958). Spector (1961) corrobora ao propor que a imagem que uma pessoa forma ao interagir com a empresa não pode ser fácil ou rapidamente melhorada, pois assume os contornos de uma atitude cujos componentes emocionais resistem às mudanças.

De acordo com Martineau (1958) campanhas publicitárias coerentes não são suficientes para construir a riqueza necessária da imagem corporativa na cabeça dos públicos desejados. Para o autor a propaganda contribui muito, mas não exclusivamente, já que outros fatores se juntam para construir a imagem e devem apresentar uma coerência entre si. Como propõe Haedrich (1993) diversas áreas da empresa contribuem para formação da imagem, com diferentes níveis de significância e ênfase. Para o autor é preciso que a organização pense e aja de modo holístico e integrado, levando em consideração não apenas circunstâncias específicas, como também as interações entre os elementos individuais do seu sistema corporativo e as interfaces internas e externas que possui. Marziliano (1998) reforça tal visão ao propor que o processo de formação da imagem corporativa é levado adiante pelas habilidades dos gestores da empresa, que devem buscar reduzir a discrepância entre o que a empresa é e como o público externo a percebe. Para o autor não é suficiente projetar uma imagem positiva, dado que esta deve ser avalizada pelo público externo.

1.5 Construção da Imagem por meio da Logística Reversa

Diferentemente da logística direta que gerencia os fluxos de materiais de seu ponto de origem ao seu ponto de consumo, a logística reversa gerencia o fluxo de materiais de seu ponto de consumo ao seu ponto de origem, reintroduzindo-o ao ciclo dos negócios. Leite (2003) define a logística reversa como a área da logística empresarial que tem a preocupação com os aspectos logísticos do retorno ao ciclo de negócios ou produtivo de embalagens, bens de pós-venda e de pós-consumo, agregando-lhes valores de diversas naturezas: econômico, ecológico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros. Além da possibilidade de minimizar parte das perdas econômicas, um outro aspecto da logística reversa, segundo diversos autores, está relacionado aos ganhos de imagem perante a sociedade que uma empresa pode agregar por meio do tratamento de seus canais reversos. O caráter subjetivo que cerca a criação da imagem corporativa na percepção do consumidor forma-se a partir do relacionamento desenvolvido entre empresa e consumidor em todas as fases de negociação, bem como seu relacionamento com a sociedade, o meio-ambiente e o respeito às leis de um país. Empresas como Hanna Andersson, Kenneth Cole Shoe e Nike, encorajam seus clientes a retornar os produtos antigos em troca de descontos na aquisição de novos produtos. Os produtos retornados após o uso são então doados para a caridade. Em cada uma dessas empresas, a logística reversa é estrategicamente utilizada para o bem da comunidade, contribuindo para a imagem da empresa perante a sociedade.

Também se verifica que em todo mundo há uma crescente preocupação acerca das questões ecológicas. O crescimento da sensibilidade ecológica tem se convertido em mais um importante fator de incentivo à estruturação e à organização dos canais de distribuição (LEITE,1998). Incentivados pela Norma ISO 14000 que trata da gestão ambiental mais eficiente, muitas

empresas buscam alcançar a simpatia dos consumidores mediante a produção de “produtos verdes”, aumentando assim, a missão da Logística Empresarial para dispor a mercadoria ou serviço certo, no tempo certo, no lugar certo e nas condições desejadas, garantindo o controle do ciclo de vida do produto. O aumento de consciência ecológica dos consumidores que esperam que as empresas reduzam os impactos negativos de sua atividade ao meio ambiente tem gerado ações por parte de algumas empresas que visam comunicar ao público uma imagem institucional “ecologicamente correta”. Esta preocupação ambiental pode ser incorporada aos esforços de marketing, o que é conhecido como *Green Marketing*. O *Green Marketing*, conforme definido por Stock (1998) é a prática de incorporar tópicos ambientais como reciclagem, embalagens biodegradáveis, recipientes retornáveis, produtos não poluentes e outras formas ecológicas corretas aos esforços de marketing.

Naturalmente que todo esforço empreendido por uma empresa visando à preservação ambiental pode proporcionar ganhos de imagem para esta empresa, especialmente dentre os consumidores que se identifiquem com a questão ecológica. Existe ainda uma clara tendência de que a legislação ambiental caminhe no sentido de tornar as empresas cada vez mais responsáveis por todo ciclo de vida de seus produtos. (LEITE,2003). Em síntese, a logística reversa pode ser um instrumento estratégico tanto para a redução de custos quanto para o ganho de imagem corporativa, sendo um importante instrumento estratégico na diferenciação dos serviços prestados aos consumidores.

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A pesquisa foi iminente qualitativa, que, segundo Malhotra (2000) se caracteriza por uma metodologia não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras, as quais fornecem evidências para o entendimento do problema. Teve características exploratórias, que Köche (1997) coloca como aquela que esclarece e modifica conceitos e idéias para uma formulação mais precisa do problema de pesquisa. É empregada quando não se dispõem de um sistema de teorias e conhecimentos suficientemente construídos, sendo difícil elaborar hipóteses operacionalizáveis. Isso é coerente com o fato de que o tema logístico reversa e imagem corporativa encontram-se pouco desenvolvidos, envolvendo trabalhos ainda pioneiros no Brasil..

Foram conduzidos estudos de caso, pois a idéia era analisar em profundidade as ações da logística reversa e a imagem corporativa das empresas. Utilizaram-se diversas formas de estudo de levantamento de dados, o que no caso deu a profundidade necessária para a análise desejada pelo estudo. Foram analisadas empresas industriais, selecionadas por conveniência, como empresa editorial, produtora de eletrônicos e de tabaco. A escolha teve como base pesquisas feitas anteriormente que indicaram que setores o gerenciamento de canais reversos está mais organizado e os resultados mais evidentes. As empresas que integraram o estudo foram a Editora Abril, Motorola e Empresa Souza Cruz.

Participaram desse estudo como sujeitos de pesquisa os gerentes das áreas de logística, marketing e controladoria que são os profissionais responsáveis pelo gerenciamento da logística reversa assim como da imagem corporativa das empresas. Além dos gerentes, foram entrevistados consumidores dos produtos dessas empresas.

A coleta de dados iniciou-se pela pesquisa bibliográfica, com o levantamento da literatura sobre logística reversa e imagem corporativa. O encadeamento das idéias buscou formar um arcabouço suficiente de conceitos e evidências acadêmicas que justificasse a pesquisa e a forma como se pretende conduzi-la. Os dados foram coletados por meio de entrevistas individuais, realizadas a partir de um formulário semi-estruturado, sendo o conteúdo gravado e submetido à transcrição e

análise. De acordo com Thietart et al.(1999) a entrevista é um dos principais métodos de coleta de dados primários para a pesquisa qualitativa, por ser uma técnica que reflete o consciente e o inconsciente dos entrevistados.

Para construção da análise foi utilizada, em parte, a metodologia de estudo de caso de Yin (2003). Para o autor trata-se de uma boa estratégia quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos, tal qual ocorre com as operações logísticas, que não podem ser paradas para experimentações. A coleta de dados buscou seguir as determinações que o autor apresenta para um bom pesquisador, que tem como características: ser bom ouvinte, ser adaptável e flexível, sem perder o rigor do método, elaborar perguntas adequadas e interpreta as respostas, perguntando-se a todo momento porque os eventos ocorreram.

Para Yin (2003) várias fontes devem ser usadas para convergir rumo à descoberta, encadeando logicamente as evidências para corroborar (negar) as proposições formuladas, conduzindo às conclusões. Parte do processo de triangulação proposta pelo autor foi utilizada como a formação do referencial teórico e a análise das entrevistas. Porém, neste estudo, a dificuldade em obter documentos junto às empresas impediu que a triangulação fosse completa.

3. RESULTADOS

Foram analisados três estudos de caso realizados em três empresas de diferentes ramos de atividade a fim de obter um panorama da estruturação do canal reverso, seu retorno financeiro e ainda avaliar a importância da imagem corporativa para essas.

A análise dos dados obtidos junto às três empresas de grande porte que participaram do estudo permitiram os resultados que se apresentam a seguir.

Notou-se um crescente interesse pela logística reversa, mas que varia de empresa para empresa. Os resultados, portanto, apontam para diferentes graus de estruturação do canal, onde a questão da imagem aparece como preocupação secundária, sendo esta focada mais na questão de atender e satisfazer o cliente final.

Observa-se na condução da pesquisa, no entanto, que o impacto da logística reversa na imagem tanto da Motorola quanto Souza Cruz era irrelevante frente a outras ações promocionais da empresa. Essa questão foi corroborada com a dificuldade de se obter dados quanto a este tema nas áreas de logística, com os entrevistados redirecionando entrevistas para outras áreas competentes da empresa – que, entretanto, não foram atingidas pelo estudo após algumas tentativas de contato. Assim para estas duas empresas, os dados levantados não foram suficientes para estabelecer uma análise.

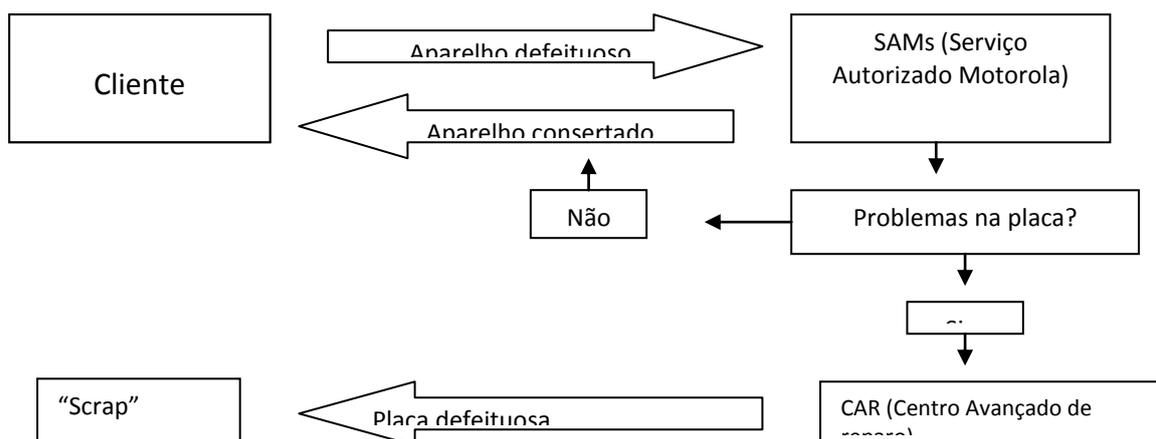
Já na Abril, onde o canal reverso é parte importante da operação da empresa e onde a logística é fundamental para pontualidade e, conseqüentemente, para imagem da empresa – trata-se da distribuição de um produto perecível – foi possível levantar dados suficientes para uma análise, que é apresentada entremeada às questões de estruturação dos canais reversos.

3.1 Telefones Celulares – Motorola

A Motorola é uma empresa que atua nos setores eletrônico e de telecomunicações, comercializando produtos como semicondutores, acesso à Internet e TV por banda larga, cablemodems, sistemas automotivos, soluções de telemática e telefones celulares - uma de suas principais operações no Brasil. A operação brasileira da firma, localizada na cidade de Jaguariúna (SP), é a sua base industrial na América do Sul e contou com investimentos da ordem de US\$ 490 milhões, empregando hoje cerca de novecentos colaboradores.

O canal reverso da Motorola busca, sobretudo, tratar os aparelhos considerados inadequados pelo consumidor. A empresa estabelece que a devolução pode ocorrer até o período de 150 minutos de uso contínuo ou nove meses de garantia contratual. A cadeia reversa é constituída por uma série de serviços autorizados terceirizados, com diferentes níveis de competência técnica, a saber: duzentos e quarenta e três pontos de coleta com nível um de competência tecnológica, que fazem pequenos reparos e mantém o contato com o cliente; cinquenta e nove SAMs com nível dois e cinquenta e oito SAMs com nível três de competência tecnológica; onze CARs de alta especialização e maior complexidade tecnológica. A figura 1 esquematiza as atividades da logística reversa da Motorola:

Figura 1: Mapeamento do retorno de aparelhos defeituosos na Motorola



Fonte: Autores

Já os ganhos de imagem pela prestação de serviços ao cliente devem-se, em primeira análise, à busca por uma diferenciação que permita vantagens sustentáveis na competição pelo mercado. Dada a crescente competitividade no setor de celulares no Brasil, a Motorola considera o serviço de pós-venda como um diferencial na construção de sua imagem perante os clientes. Contando com uma rede exclusiva de atendimento como ferramenta estratégica, a empresa busca atender ao cliente com problemas ou insatisfeito de forma eficiente e imediata, aceitando devoluções mesmo quando estas são causadas por mau uso do aparelho. De acordo com o gerente entrevistado, o objetivo principal é fazer com que o cliente sinta-se amparado em suas necessidades e em contato direto com a Motorola.

Por esta razão, o atendimento nos SAMs e CARs é feito por técnicos habilitados e treinados pela empresa. Quando o SAM não consegue prestar um bom serviço e o cliente decide que não quer mais o produto, a primeira tentativa é a de substituir o aparelho defeituoso por outro novo, mesmo que isto implique na disponibilização de um aparelho de qualidade superior. O objetivo é manter o cliente satisfeito e evitar ao máximo que ele recorra a órgãos como o Procon, o que contribuiria negativamente para a imagem da empresa. Assim, o tratamento dos produtos pelos canais reversos é uma forma de prestar um serviço diferenciado ao cliente.

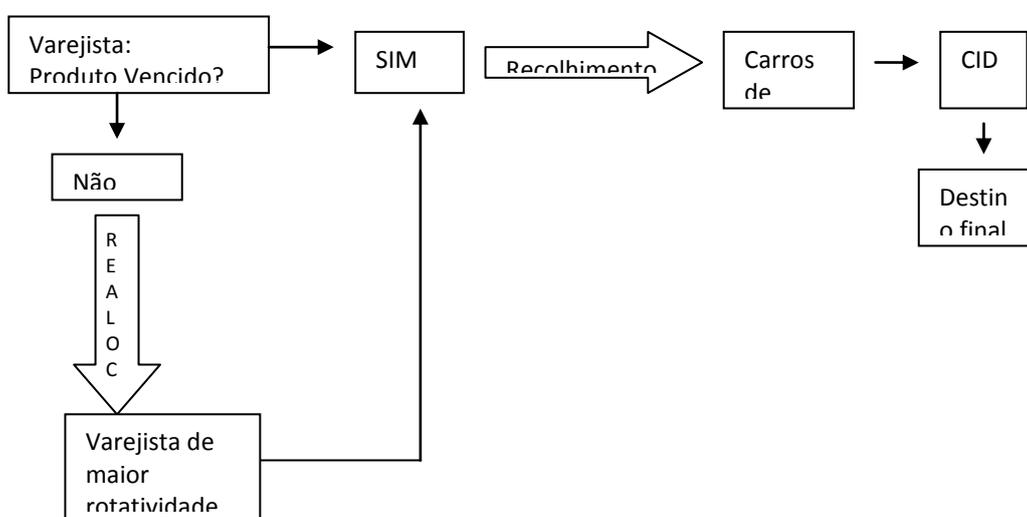
3.2 Distribuição de Cigarros – Souza Cruz

A Souza Cruz foi fundada em 25 de abril de 1903, e é hoje uma empresa líder no mercado nacional de cigarros, sendo também destaque na produção e exportação de fumo. Desde 1914 faz parte da *British American Tobacco* (BAT), segundo maior grupo do mundo no setor de cigarros, com 14,6% do mercado. A empresa atua em todo o ciclo de seu produto, desde a produção agrícola da matéria prima (tabaco), passando pelo seu processamento e finalizando com a fabricação e distribuição. A companhia hoje atende diretamente cerca de duzentos mil pontos-de-venda, com

74,6% de participação no mercado brasileiro (76,8 bilhões de unidades de cigarros comercializadas por ano), gerando cerca de cinco mil empregos diretos e trezentos e oitenta mil indiretos. Em 2003 apresentou um faturamento anual de R\$ 6,8 bilhões. A Souza Cruz possui duas fábricas, em Cachoeirinha (RS) e Uberlândia (MG), que juntas possuem a capacidade instalada de cento e dez bilhões de unidades por ano e operam de acordo com avançada tecnologia de processo e preservação ambiental.

Embora o tratamento logístico reverso da Souza Cruz não seja considerado uma atividade relevante, uma vez que o montante de produtos retornados é pequeno, é interessante notar que, mesmo assim, esta atividade não deixa de existir e nem de demandar gerenciamento. Nesse caso, a figura do vendedor exerce papel fundamental, por meio de visitas aos varejistas. A figura 2 demonstra o fluxo reverso da Souza Cruz:

Figura 3: Mapeamento do fluxo reverso da Souza Cruz



Fonte: Autor

Por sua pouca importância na Souza Cruz, a logística reversa não é um fator que influencia na imagem da empresa. Porém, por se tratar de uma empresa fabricante de cigarros, produto este nocivo à saúde, a empresa busca por meio de projetos de preservação ambiental e de responsabilidade social projetar uma imagem positiva da empresa. Além disso, é evidente a preocupação com o cumprimento rigoroso da legislação que rege a fabricação e comercialização do seu produto.

3.3 Distribuição de Publicações – DINAP/ Grupo Abril

A análise do conteúdo das entrevistas permitiu verificar que a empresa é vista de modo positivo, tendo como características principais a idoneidade, honestidade, seriedade, confiabilidade e a isenção. A Editora Abril tem sua imagem percebida pelos consumidores como uma firma de ponta, inovadora e batalhadora, de excelente reputação, líder no mercado editorial e que serve de modelo aos seus concorrentes. A identificação da Abril com a árvore verde que transmite seriedade, respeito com os clientes e qualidade foi fortemente identificada. A imagem, porém, não é única, cabendo diversas interpretações de acordo com os diferentes públicos e negócios da empresa. O leitor de *Veja*, o assinante da *TVA* e a editora *Globo*, todos clientes do Grupo Abril, têm contatos e necessidades diferentes, o que leva a percepções diferentes. Além da coerência quanto a seriedade e qualidade da firma, há espaço para muitas interpretações quanto ao que ela representa.

Com relação ao estudo da imagem da Abril pela técnica da personificação, as respostas foram bastante coerentes quando foi enfatizado que o objeto de análise era a editora e não outro componente do grupo. Há indícios de que para cada foco de atuação – TVA, DINAP, dentre outros - há respostas diferentes o suficiente para que se pudessem caracterizar unidades de uma mesma empresa, mas que possuem imagens distintas. As colocações apontam para uma firma refinada, coerente com a imagem que os colaboradores fizeram do público que trabalha na organização – redatores, designers e jornalistas.

A imagem percebida pela cadeia logística pode ser analisada pelos prismas do leitor e do distribuidor / jornalista. O leitor veria a empresa com idoneidade, isenção, seriedade, confiabilidade e imparcialidade, refletindo a percepção do público interno entrevistado. Há a ressalva de que na cabeça do leitor fica o título, a marca do produto – *Veja, Playboy, Cláudia* – e não uma marca *Editora Abril*. Já pelo ponto de vista do distribuidor / jornalista há uma tendência de se ver a imagem pela divisão que distribui as publicações, a *DINAP*. Os jornalistas veriam a *DINAP* como uma empresa estruturada, séria e confiável, com o qual é lucrativo e vantajoso trabalhar, diferenciada favoravelmente de seus concorrentes, apontada como a melhor distribuidora do mercado. Para este público a *Abril / DINAP* tem um serviço abrangente e veloz, com bons produtos, processos e sistemas, que lhe garantem uma maior participação de mercado, com excelência na qualidade da distribuição, com as revistas na quantidade, hora e lugar certos. Isso dá segurança de que se está trabalhando com uma empresa de ponta, pioneira e líder nesse segmento de mercado, que oferece vantagens nas comunicações, na rentabilidade, no tratamento interpessoal, na pontualidade e na logística reversa.

Os resultados permitiram verificar que é unânime a interferência da logística na imagem da empresa. O canal logístico é a “cara da empresa” no ponto de venda, pois o consumidor desconhece o que está por trás da entrega. Assim é preciso cuidado e atenção com o canal, principalmente porque a entrega e o recolhimento são terceirizados. O que a logística fizer ou deixar de fazer interfere na imagem da empresa. Se a revista chegar atrasada ou não chegar na banca, o cliente ficará insatisfeito e, apesar de a *DINAP* ser a responsável, a imagem da *Editora Abril* é que virá à frente. O consumidor final não vê o canal reverso, o que esvazia a interferência que ele poderia ter na imagem da empresa para os leitores. Já para o distribuidor / jornalista a logística reversa é fundamental, pois o fluxo reverso estabelece a remuneração e cobrança na cadeia. Como o produto tem venda consignada, todo ajuste de contas é feito pela diferença entre o que foi entregue (logística direta) e o que foi devolvido sem consumo (logística reversa). A logística reversa também garante a permanência de produtos de qualidade na banca. As revistas têm de ser repostas e recolhidas com agilidade, ficando expostas pelo tempo certo. Se um produto é recolhido e o cliente procura por ele no dia seguinte, gera uma insatisfação. Se o produto não é recolhido, a informação nova não pode ser colocada na banca. A pontualidade é muito importante: se você é pontual a imagem fica boa; se não é, ela fica ruim. Além disso, a interdependência entre diferentes praças faz com que o retorno dos exemplares não consumidos tenha de ser feito de modo articulado e com qualidade, para que não haja desabastecimento ou oferta de produtos danificados ou em estado ruim de conservação. Se o retorno não é processado corretamente e na data combinada com o editor, a estratégia de colocação da mesma mercadoria em outros pontos de venda pode ser frustrada.

4. CONCLUSÕES

As três empresas analisadas no estudo apresentaram diferentes graus de estruturação dos canais reversos o que influenciou também na projeção de sua imagem corporativa para os diferentes *satakeholders*.

Na Empresa Souza Cruz, em razão de a empresa não apresentar muito retorno de seus produtos, é insignificante a importância atribuída por ela no canal reverso. O vendedor atua com o objetivo de não permitir que o retorno aconteça exercendo um papel administrativo nos estoques do varejista. Não há pessoas especializadas dedicadas ao retorno, nem espaços em armazéns para esse fim. A preocupação com a imagem, em contrapartida, tem especial atenção e a empresa dedica-se muito em passar uma imagem de responsável em termos ambientais e sociais para o público em geral, além de extremamente cumpridora das leis.

A Motorola mostra uma atenção maior do que na Souza Cruz no que se refere ao seu canal reverso buscando tratar aparelhos considerados inadequados por alguma razão para o consumidor. O canal reverso é constituído por uma série de serviços autorizados onde os aparelhos são consertados e devolvidos ao consumidor. Em alguns casos, a empresa recompra os aparelhos consertando-os e são colocados novamente à venda.

Na *Abril/Dinap* verifica-se que há um grande volume de produtos que retornam pelos canais reversos e, para tanto, é necessário um alto grau de estruturação o que inclui pessoas extremamente dedicadas ao tratamento do encalhe e espaços específicos em armazéns assim como transportes. O aumento de lucro operacional pode ser identificado por meio da utilização da reciclagem do produtos retornados, para a qual a empresa terceiriza o serviço dentro de suas dependências, pelo envio de publicações para mercados secundários e armazenamento do encalhe, o que permitem o reaproveitamento de materiais bem como relançamentos futuros. O tratamento do encalhe também permite a empresa controlar o fluxo de publicações efetivamente vendidas.

Assim, em primeiro lugar, o estudo da logística reversa revelou que há grandes variações na forma de estruturação dos canais reversos e diferentes graus de importância são atribuídos a estes canais. O volume de produtos retornados pode ser decisivo neste processo. Há evidências de três diferentes cenários:

- canal reverso é irrelevante. Ocorre quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é muito pequena frente à distribuição total. A logística reversa não aparece nas estatísticas da empresa e ocupa uma posição marginal. Um exemplo prático é a empresa Souza Cruz.
- canal reverso é relevante. Ocorre quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é razoável frente a distribuição total. A logística reversa recupera valor e, principalmente, contribui para o fortalecimento da imagem da empresa. Um exemplo prático é a empresa Motorola.
- canal reverso é importante. Ocorre quando a quantidade de produtos não consumidos retornada é grande frente a distribuição total. A logística reversa não só contribui para o fortalecimento da imagem como também recupera uma parcela significativa de valor, sendo parte fundamental da operação da empresa. Um exemplo prático é a Dinap, do Grupo Abril.

Há evidências de que mesmo em canais reversos pouco estruturados a questão da imagem motiva um esforço maior na operação de retorno dos produtos, de modo a satisfazer ao máximo o cliente. Os entrevistados mostraram-se também receosos em colocar suas opiniões, preferindo delegar a resposta de algumas perguntas a profissionais especialistas no tratamento da imagem da empresa, formando-se uma espécie de tabu. Assim, a análise dos dados obtidos não foi suficiente para que um panorama da imagem fosse realizado nas empresas Souza Cruz e Motorola, por exemplo. Já na empresa Abril uma primeira aproximação da imagem da empresa foi possível, como mostrado anteriormente neste relatório.

Como trata-se de um tema delicado, a realização de entrevistas com pessoas que não atuam diretamente com o marketing ou promoção da empresa fez com que muitas vezes o entrevistado se sentisse desconfortável em responder às perguntas. Tal desconforto aumentava ao se apresentar o procedimento de gravação das entrevistas. Outro fator limitante observado na investigação foi a baixa aderência encontrada entre a metodologia proposta por Yin (2003) para o estudo de caso e a absorção do conceito de imagem corporativa junto à empresa. Além disso, a pouca disponibilidade de documentos que confirmem o conteúdo obtido da fala dos entrevistados, mesmo porque muitas informações são confidenciais, trouxe dificuldades para a sustentação das evidências observadas na teoria e coletadas na prática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARNEY, Jay B. **Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy.** Management Science. Vol. 32, issue 10, p. 1231-1241, Oct 1986.
- CHERNATONY, Leslie. Living the corporate brand: brand values and brand enactment. **Corporate Reputation Review**, v. 5, i. 2/3, p. 113-133, Fall 2002.
- DOBNI, Dawn; ZINKHAN, George M. In search of brand image: a foundation analysis. **Advances in Consumer Research**, v. 17, i. 1, p. 110-120, 1990.
- GENSCH, Dennis. Image-Measurement Segmentation. **Journal of Marketing Research**, Aug78, Vol. 15 Issue 3, p. 384, 11p.
- GRAY, Edmund R.; SMELTZER, Larry R. Planning a face-lift: implementing a corporate image program. **Journal of Business Strategy**, v. 8, i. 1, p. 4-11, Summer 1987.
- GRAY, Edmund R.; SMELTZER, Larry R. SMR Forum: corporate image - an integral part of strategy. Sloan Management Review, v. 26, i. 4, p. 73-79, Summer 1985.
- HAEDRICH, Günther. Images and strategic corporate and marketing planning. **Journal of Public Relations Research**, v. 5, i. 2, p. 83-94, 1993.
- HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken. Are the strategic stars aligned for your corporate.
- KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica.** Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- LEITE, Paulo R. **Logística Reversa.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- _____. Canais de distribuição reversos - a sensibilidade ecológica: um novo fator de incentivo aos canais reversos. Revista Tecnológica, São Paulo, abril de 1998.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MARTINEAU, Pierre. Sharper focus for the corporate image. Harvard Business Review, v. 36, i. 6, p. 49-59, Nov/Dec 1958.
- MARZILIANO, Nicola. Managing the corporate image and identity: a borderline between fiction and reality. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, i. 3, p. 3-12, Fall 1998.
- MELEWAR, T. C.; WALKER, Christopher M. Global corporate brand building: guidelines and case studies. **Journal of Brand Management**, v. 11, i. 2, p. 157-171, Nov 2003.
- MOFFITT, Mary A. A Cultural Studies Perspective Toward Understanding Corporate Image: A Case Study of State Farm Insurance. **Journal of Public Relations Research**, v. 6, i. 1, p. 41-57, 1994.

- PAPINEAU., 1987. Reality and Representation. **Oxford: Blackwell.**
- ROGERS, Dale. TIBBEN-LEMBKE, Ronald. **Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices** University of Nevada:Reno Center for Logistics Management, 1998.
- SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H.; KELLER, Kevin L. Building and Managing Corporate Brand Equity. **Expressive Organization**, p. 113-137, 2002.
- SPECTOR, Aaron J. Basic dimensions of the corporate image. **Journal of Marketing**, v. 25, i. 6, p. 47-52, Oct 1961.
- STOCK, James. **Reverse Logistics Programs** Florida:University of South, 2002.
- WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, p. 171-180, 1984.
- WILLIAMS, Sheryl L.; MOFFITT, Mary A. Corporate image as an impression formation process. **Journal of Public Relations Research**, v. 9, i. 4, p. 237-258, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2003.