

## **Logística reversa como atividade geradora de vantagem competitiva ao canal de distribuição de alimentos refrigerados**

Gisele de Lorena Diniz Chaves (UFSCAR) gisele@dep.ufscar.br

Rosane Lúcia Alcântara Chicarelli (UFSCar) rosane@mail.dep.ufscar

### **Resumo**

*O presente trabalho pretende demonstrar as possibilidades estratégicas de utilização da logística reversa nas empresas. Em essência, discuti-se a relevância da interação da implantação de atividades de logística reversa e do marketing de relacionamento para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas. Ressalta-se o interesse especial na temática na cadeia de distribuição de alimentos refrigerados. Como tendência de mercado, fruto da concorrência, é colocada a necessidade de diferenciação no nível de serviço oferecido pelas empresas, visando a satisfação e a manutenção de seus clientes. A falta de uma vantagem competitiva sustentável para definição de uma posição estratégica na indústria, torna uma empresa vulnerável aos padrões competitivos impostos pelo mercado. Devido à elevada importância e às particularidades do setor, a cadeia de distribuição de alimentos refrigerados deve valorizar estratégias que visam alcançar vantagens competitivas sustentáveis através de ações que provoquem melhorias no serviço oferecido.*

*Palavras-chave: Logística Reversa, Vantagem Competitiva, Canal de Distribuição.*

### **1. Introdução**

Desde o início da civilização, o homem faz uso da integração entre transporte, estoques, armazenagem, manuseio de materiais e informações. A logística não é uma atividade recente. No entanto, seu estudo como ferramenta gerencial e a implementação das melhores práticas ganhou força nos últimos anos devido ao elevado nível de competição entre as empresas imposto pelo mercado. A capacidade da logística em criar valor para o cliente fez com que a atividade cumprisse um papel essencial na otimização dos recursos e na modernização das técnicas de gestão e de produção das empresas.

Neste processo de aprimoramento do conceito e ferramentas logísticas houve uma especialização para atender uma necessidade crescente de gestão eficiente do fluxo de retorno de produtos e materiais. O fluxo inverso na cadeia de suprimentos passou então a fazer parte das competências logísticas sem perder de vista seu foco: a satisfação dos clientes.

Além deste aumento da eficiência e da competitividade das empresas, a mudança na cultura de consumo por parte dos clientes também tem incentivado a logística reversa. Os consumidores estão exigindo um nível de serviço mais elevado das empresas e estas, como forma de diferenciação e fidelização dos clientes, estão investindo em logística reversa.

Entretanto, a conquista de mais espaço na operação logística das empresas se deve, em grande parte, ao seu potencial econômico. Nas grandes empresas norte-americanas, a logística reversa contabiliza cerca de 4% dos custos logísticos totais e representam aproximadamente 0,5% do PIB nacional (ROGERS e TIBBEN-LEMBKE, 2001).

Embora seja evidente que o montante geral da atividade de logística reversa na economia é

amplo e crescente, a falta de informação e conseqüente estruturação dos canais podem comprometer seu funcionamento de forma eficiente. Talvez, por ser um assunto recente, estes canais reversos têm sido pouco estudados até o momento e mesmo os canais mais conhecidos e melhor estruturados não possuem dados organizados para estudo.

No sentido de atenuar este problema, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com objetivo de abordar a relação entre a logística reversa e a estratégia empresarial, analisando o sistema reverso como gerador de vantagem competitiva para a empresa. Mais especificamente, este artigo visa demonstrar: como a atividade de gerenciamento dos fluxos reversos pode gerar vantagens competitivas em uma área crítica do setor alimentício?

O maior conhecimento das potencialidades da logística reversa e do gerenciamento dos relacionamentos entre os elos da cadeia fornece base para estimular a disseminação e o aperfeiçoamento das técnicas de gestão do fluxo reverso de produtos e materiais. Gerenciar eficientemente um canal reverso que atenda a demanda imposta pela cadeia de frio do setor alimentício é tarefa complexa. A elevada perecibilidade destes produtos requer um tratamento diferenciado no seu armazenamento, manuseio e transporte, ao menor custo possível.

Este artigo constitui-se de quatro seções afora esta introdução. Na segunda seção apresenta-se uma breve revisão de literatura sobre logística reversa. A terceira seção evidencia as vantagens competitivas proporcionadas pela atividade. Na quarta seção é apresentada a relação entre a logística reversa e o marketing de relacionamento e, na seção seguinte, são destacadas as potencialidades desta relação para o canal de distribuição de alimentos refrigerados. As considerações finais são o último item do presente artigo.

## **2. Conceituação e caracterização da logística reversa**

Até os anos 80, o conceito de logística reversa ainda estava limitado a um movimento contrário ao fluxo direto de produtos na cadeia de suprimentos. Foi na década de 90 que novas abordagens foram introduzidas e o conceito evoluiu impulsionado pelo aumento da preocupação com questões de preservação ambiental e a constante busca pela redução de perdas por parte das empresas e distribuidores.

Leite (2003:16-17) define logística reversa como:

[...] a área da logística empresarial que planeja, opera e controla o fluxo e as informações logísticas correspondentes, do retorno dos bens de pós-venda e de pós-consumo ao ciclo de negócios ou ao ciclo produtivo, por meio dos canais de distribuição reversos, agregando-lhes valor de diversas naturezas: econômico, legal, logístico, de imagem corporativa, entre outros”.

A Figura 1 mostra as atividades típicas inerentes ao processo logístico reverso. Os bens podem ser reprocessados, recondicionados, reciclados ou revendidos, se ainda estiverem em condições adequadas de comercialização. O produto só é descartado em último caso.

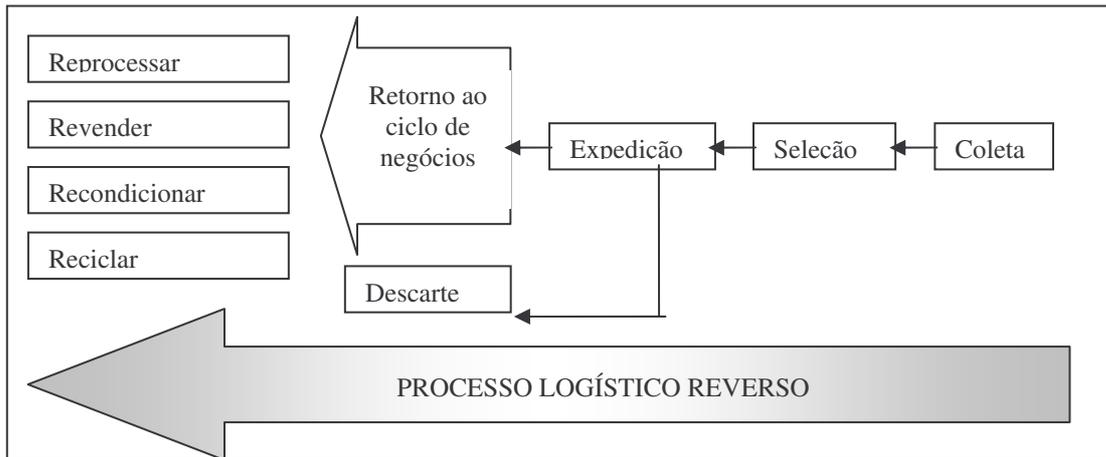


Figura 1 - Atividades Típicas do Processo Logístico Reverso

Fonte: adaptado de Lacerda (2003)

Com o advento da logística reversa surge a necessidade de estruturação dos canais de distribuição reversos, através dos quais ocorre um fluxo reverso de produtos e/ou informações. Estes canais reversos podem ser divididos em duas categorias: os de pós-consumo e os de pós-venda. O canal de distribuição reverso de pós-consumo se caracteriza por produtos oriundos de descarte após uso e que podem ser: revendidos, recondicionados, reciclados e, em último caso, descartados. Já o canal de distribuição reverso de pós-venda se caracteriza pelo retorno de produtos com pouco ou nenhum uso que apresentaram problemas de responsabilidade do fabricante ou do distribuidor. Estes produtos oriundos do pós-venda, geralmente retornam ao fornecedor e podem ser destinados a outros mercados com pequena ou nenhuma alteração ou remanufaturados se não for possível seu total reaproveitamento.

No Brasil, como reflexo de uma tendência mundial, o conceito de logística reversa está evoluindo e começa a despontar como um importante, e por vezes essencial agente empresarial. Em termos legais, pouca coisa abrange esta questão e por isso a atividade reversa está em difusão e ainda não é encarada pelas empresas como um processo estrategicamente interessante. Porém, algumas resoluções já estão sendo utilizadas, como nos casos de pneus e embalagens vazias de agrotóxico que forçam as empresas destes dois segmentos a implantar sistemas de logística reversa que viabilizem o recolhimento de produtos pós-consumo.

Alguns canais reversos já estão bem estruturados no Brasil como os de reciclagem de papel ondulado e vidro, com destaque para as latas de alumínio. O índice brasileiro de reciclagem correspondeu a 89% da produção nacional de latas de alumínio em 2003, o que representa 112 mil toneladas. O material é recolhido e armazenado por uma rede de aproximadamente 130 mil sucateiros, responsáveis por 50% do suprimento de sucata de alumínio à indústria. A outra parte é recolhida por supermercados, escolas, empresas e entidades filantrópicas. O mercado brasileiro de sucata de latas de alumínio movimentou, em 2003, cerca de 1,1 bilhão de reais. (CEMPRE, 2005).

### 3. Utilização estratégica da logística reversa

As alterações no mercado têm exigido das empresas um esforço no sentido de aumentar sua competitividade para, pelo menos, se manter nos negócios. Neste sentido, atividades que reforcem uma vantagem competitiva para as empresas são ressaltadas devido à sua

importância no estabelecimento de um relacionamento com o cliente. A logística reversa se destaca como uma destas atividades e deve ser melhor compreendida.

A base de uma vantagem é a diferença entre uma empresa e seus concorrentes. Neste sentido, a estratégia é “a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1998, p. 5). Uma empresa deve criar e sustentar uma vantagem competitiva para que, através da elaboração e implementação de uma estratégia, ela consiga atingir uma posição favorável na indústria.

Para isso, é essencial que a empresa conheça profundamente a estrutura industrial do setor de atuação para que esta vantagem seja utilizada na defesa contra as forças competitivas básicas (ameaça de entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, pressão dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes já existentes) ou influenciá-las a seu favor (PORTER, 1986, p. 22).

Para ser visualizada e compreendida, a vantagem competitiva não pode ser analisada sob o ponto de vista da empresa como um todo, pois ela se origina nas atividades segmentadas como produção, projeto, marketing, logística, dentre outras. Cada atividade pode fornecer uma vantagem competitiva à empresa.

A diferenciação dos serviços em logística é uma forma de oferecer uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, por proporcionar mais valor ao cliente. A logística contribui para o sucesso das organizações não somente por propiciar a entrega precisa de produtos, mas também por promover suporte após sua venda ou consumo. Utilizada estrategicamente, a logística reversa pode fornecer oportunidades que, muitas vezes, interagem entre si visando sempre um incremento nas vantagens estratégicas. São eles:

- Adequação às questões ambientais: A conscientização sobre a conservação não é só uma questão de moda e, sim, uma reorientação da produção e do consumo para o crescimento sustentável. Para isso, a logística deve minimizar o impacto ambiental, não só dos resíduos oriundos das etapas de produção e do pós-consumo, mas dos impactos ao longo do ciclo de vida dos produtos. Desta forma, valor é agregado aos produtos e pode-se projetar as empresas em mercados mais exigentes.
- Redução de custo: O reaproveitamento de materiais e a economia com embalagens retornáveis fornecem ganhos que estimulam novas iniciativas e esforços em desenvolvimento e melhoria dos processos de logística reversa. Na reciclagem de latas de alumínio há uma economia de 95% da energia elétrica que é expressivo quando se considera que a energia elétrica representa 70% do custo de fabricação do alumínio (LEITE, 2003, p. 121).
- Razões competitivas: Uma forma de ganho de vantagem competitiva frente aos concorrentes é a garantia de políticas liberais de retorno de produtos que fidelizam os clientes. Dessa forma, empresas que possuem um processo de logística reversa bem gerido tendem a se sobressair no mercado, uma vez que podem atender aos seus clientes de forma melhor e diferenciada do que seus concorrentes.
- Diferenciação da imagem corporativa: Muitas empresas estão utilizando logística reversa estrategicamente e se posicionando como empresa cidadã, contribuindo com a comunidade e ajudando as pessoas menos favorecidas. Com isso, as empresas conseguem um aumento do valor da marca e muitas vezes de seus produtos também. Estas políticas podem não ser a razão pela qual todos os clientes compram seus produtos, mas elas são consideradas um forte incentivo de marketing.
- Elevação do nível de serviço oferecido ao cliente: A logística reversa é uma estratégia para agregar valor ao produto de várias formas, desde fornecer uma ferramenta de apoio ao

marketing de relacionamento com o consumidor após a compra até oferecer um serviço orientado para a preservação ambiental. Esta elevação no nível de serviço deve ser no sentido de desenvolver uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, visto que as melhorias introduzidas no serviço ao cliente de uma empresa não são facilmente copiadas pelos competidores como o são as mudanças no produto, no preço e na promoção.

#### **4. Logística reversa e marketing de relacionamento**

A estratégia de utilizar a competência logística para obter vantagem competitiva possui elevado grau de afinidade com a atividade de marketing orientada para o cliente. Kotler e Armstrong (1998, p. 32) sugerem que os 4 P's (produto, preço, praça ou ponto de distribuição e promoção) deveriam ser visualizados sob a ótica do cliente para se transformar em 4 C's: valor ao cliente, menor custo, conveniência e comunicação. Com essa alteração na abordagem, toda a cadeia de suprimentos deve agir de forma integrada para oferecer mais valor ao cliente, a um menor custo, com conveniência e mostrando todos esses atributos no momento de comunicar seus produtos e serviços.

Porém, Valente (2002, p. 4) afirma que “a satisfação do cliente não se resume simplesmente à aquisição de produtos e serviços, mas na sua avaliação contínua antes e após a venda”. Atualmente, os clientes preferem fornecedores que trabalhem numa relação estreita com suas equipes para melhorar produtos e processos e que colaborem na resolução de problemas. Para esses clientes, a venda é apenas o início de um relacionamento.

Desta forma, a existência de um sistema logístico reverso bem gerenciado é muitas vezes essencial na decisão de compra de produtos ou serviços, dependendo da especificidade destes. Exemplo disso são as empresas que trabalham com vendas por catálogo e que garantem o reembolso do dinheiro se a satisfação do cliente não for atendida. Assim, a logística reversa pode gerar vantagem competitiva através da elevação do nível de serviço oferecido ao cliente pelo marketing de relacionamento após a venda. Ela estabelece uma rede confiável de retorno de produtos através de uma estrutura de atendimento ao cliente que necessita do canal reverso para solução de um problema com um produto por algum motivo.

Em muitos casos, a empresa não visa simplesmente a venda, mas também conquistar um cliente e mantê-lo, mostrando que tem capacidade de atender às suas necessidades de uma forma superior em longo prazo. Segundo Kotler & Armstrong (1998, p. 7) a idéia é: construindo bons relacionamentos haverá transações lucrativas. A maioria das empresas está se afastando do marketing de transação, cuja ênfase é fazer vendas, para praticar o marketing de relacionamento, que enfatiza a construção e manutenção de relacionamentos.

O mesmo autor define marketing de relacionamento como o ato de “criar, manter e acentuar sólidos relacionamentos com os clientes e outros públicos” (KOTLER & ARMSTRONG 1998, p. 7). É preciso construir relacionamentos em longo prazo não somente com consumidores finais, mas com clientes distribuidores: atacadistas e varejistas. Uma meta comum a vários negócios é conquistar os clientes de forma que eles não queiram o risco e a incerteza da troca de fornecedor. Há muitos modos para desenvolver vínculos que dificultem esta troca. Um deles é o fornecedor oferecer a seus clientes um serviço de retorno rápido e eficaz de mercadoria não vendida ou defeituosa e a habilidade de creditá-los de forma justa.

A logística reversa é estrategicamente utilizada para permitir aos participantes do elo seguinte da cadeia, tais como varejistas e atacadistas, reduzir o risco de comprar produtos que podem não ser "de venda quente", ou seja, de venda rápida, bem como permitir o retorno de estoques promocionais. O estabelecimento de relações colaborativas no canal reverso de produtos e materiais elimina um dos fatores críticos para a eficiência da logística reversa (LACERDA,

2003, p. 480). O uso estratégico da capacidade logística reversa aumenta os custos de mudança de fornecedores. Este aumento no nível de serviço fortalece a cadeia de valor de uma empresa que, se bem configurada, reforça sua vantagem competitiva.

O reconhecimento da importância do marketing de relacionamento aumentou rapidamente nos últimos anos. Os programas de fidelização são exemplo disso como no setor de transporte aéreo, hoteleiro e financeiro. As empresas estão percebendo que quando operam em mercados maduros e enfrentam uma concorrência mais dura, é muito mais oneroso conquistar novos clientes que manter os seus, pois isto envolve atrair clientes dos concorrentes. Rosa (2001, p. 78) afirma que, para a empresa, é mais econômico manter seu portfólio de clientes, visto que “conquistar novos clientes envolve maiores gastos com propaganda, promoções e vendas, além de custos fixos de inicialização de transações”.

Vale ressaltar que o marketing de relacionamento “é muito mais que um conceito que se aplica em um departamento de marketing” (VALENTE, 2002, p. 2). O marketing vem transferindo o foco das transações individuais para a construção de relacionamentos que contenham valor. Para isso, é necessário que todos os departamentos da empresa trabalhem em conjunto com o de marketing para servir o cliente. A interação sinérgica da logística reversa e o marketing de relacionamentos tem o potencial para gerar vantagem competitiva sustentável às empresas, se esta relação for estrategicamente ressaltada.

## **5. O Potencial para o canal de distribuição de alimentos refrigerados**

Após a abertura do mercado, importantes mudanças têm ocorrido nos vários setores da economia no intuito de proporcionar um reposicionamento das empresas ao ambiente de forte competitividade imposto pela entrada de empresas de capital estrangeiro no país. No setor de alimentos não foi diferente. O ambiente produtivo e fortemente concorrencial forçou toda a cadeia produtiva a redimensionar suas estratégias competitivas e valorizar aquelas que visam alcançar vantagens competitivas sustentáveis. A falta de uma vantagem competitiva sustentável para definição de uma posição estratégica na indústria torna uma empresa vulnerável aos padrões competitivos impostos pelo mercado.

Em consequência disso, o mercado final de alimentos tem se ajustado aos novos padrões de consumo alimentar impostos pela globalização que sugerem tendências básicas, segundo Martinelli Jr. (1999, p. ii). Uma delas se refere à fragmentação dos mercados de produtos alimentícios à crescente importância dos atributos de qualidade e/ou associados a algum tipo de serviço que o produto possa oferecer nas decisões de demanda dos consumidores finais.

Entender as mudanças nos desejos do consumidor é fundamental para compreender como as empresas ao longo das redes agroalimentares devem trabalhar para obter sucesso. Para isso, as empresas alimentares estão incluindo a implantação e gerenciamento da logística reversa em suas estratégias como forma de obter uma diferenciação do serviço ao cliente, pois esta é mais difícil de ser copiada pelos concorrentes que a diferenciação em produtos.

Neste ambiente de competição acirrada, os consumidores se orientam cada vez mais para a obtenção de maior valor em suas compras, ou seja, maior relação entre os benefícios e custos para se ter o produto ou serviço. Assim, a logística reversa se apresenta como um serviço que agrega valor às compras dos consumidores. A agregação de valor ao produto alimentício através da logística reversa significa o atendimento às crescentes expectativas dos clientes distribuidores no atacado e no varejo por um apoio no retorno de produtos; e do consumidor final ao oferecer um serviço diferenciado. Além disso, cria-se vantagem competitiva para os fabricantes de produtos através do atendimento à legislação ambiental, redução de custos e diferenciação da imagem corporativa.

No entanto, deve-se considerar que, no setor de alimentos, a logística reversa possui um papel diferenciado no que tange à segurança do alimento. Através de políticas liberais de retorno de produtos alimentícios, a empresa permite a devolução de produtos defeituosos ou fora do prazo de validade evitando problemas de infecção ou intoxicação com seus produtos e, assim, ela pode proteger a sua marca. No entanto, em pesquisas com empresas alimentícias, Chaves (2005, p. 102) observou que “quanto mais perecível é o produto comercializado pela empresa, menos liberal é sua política de retornos devido aos custos envolvidos”, tendo em vista a natureza do produto em termos de perecibilidade e necessidade de cadeia de frio.

Este é um fator relevante, visto que muitos varejistas, frente à possibilidade de perder o produto pelo término de sua validade e a impossibilidade de retornar este produto ao fabricante, fazem promoções para liquidar o estoque. Se algum problema de contaminação vem a ocorrer, a marca do produto perde a credibilidade junto aos consumidores. É de interesse de ambas as partes, fabricantes e varejistas, a implantação de um sistema logístico reverso de forma a dividir os custos de retorno de produto e proteger suas margens de lucro.

Nesta mesma pesquisa, Chaves (2005, p. 102) constatou que a logística reversa não é considerada como estratégica pelas empresas deste setor: “a ausência de indicadores contribui substancialmente para isso, pois a relação custo/benefício da atividade não pode ser visualizada devido à ausência da mensuração de custos envolvidos com a atividade reversa”. Porém, varejistas e atacadistas valorizam o serviço como elemento de decisão de quem comprar e avaliam a performance de seus fornecedores em termos de disponibilidade, desempenho operacional e confiabilidade.

Figueiredo (2002), em pesquisa sobre o nível de satisfação de comerciantes brasileiros com as práticas de serviço ao cliente de seus fornecedores, observou que a importância média do sistema de recuperação de falhas foi de 4,3 (em uma escala de 1 a 5), perdendo apenas para disponibilidade de produto no caso de alimentos perecíveis. Portanto, se há falta do produto, os prazos não são atendidos ou as entregas não são frequentes, medidas emergenciais devem ocorrer, pois o cliente valoriza notavelmente o sistema de recuperação de falhas. E neste sentido, a logística reversa possui ferramentas gerenciais de auxílio quando há necessidade de corrigir estas falhas.

Este sistema de recuperação de falhas merece maior atenção por parte das empresas, pois na avaliação do desempenho dos fornecedores, a pesquisa mostrou que 66% dos clientes estão insatisfeitos com a prática de mercado e 27% estão insatisfeitos com a melhor prática, ou seja, nem mesmo os melhores distribuidores estão atendendo satisfatoriamente (FIGUEIREDO, 2002). Por se tratar de um atributo bastante valorizado pelos clientes, é uma oportunidade que as empresas dispõem para se diferenciar por um bom serviço.

Portanto, a logística reversa deve ser vista não somente como forma de elevar o serviço oferecido ao consumidor final, mas também deve ser priorizada pelos fornecedores interessados em atender o segmento de clientes mais sensíveis a uma diferenciação na qualidade do serviço ofertado. É neste sentido que o marketing de relacionamento com os consumidores e clientes varejistas após a venda dos produtos precisa trabalhar junto com o sistema logístico reverso para construir uma vantagem competitiva sustentável para o setor.

## **6. Considerações finais**

O sucesso das organizações é conseguido pelo apoio da logística que não somente propicia aos clientes a entrega precisa de produtos, mas também dá suporte à empresa no estabelecimento de um relacionamento com o cliente após a venda do produto. Desta forma, a relação entre a logística reversa e o marketing de relacionamento é uma forma de aumentar o

nível de serviço oferecido e garantir a segurança do alimento. Esta elevação no nível de serviço que fortalece o relacionamento vendedor-cliente é um fator favorável para a fidelização de clientes, tão importante para a competitividade da empresa.

Portanto, a interação logística reversa – marketing de relacionamento está sendo empregada como fator de diferenciação nos serviços e, conseqüentemente, se traduz em uma forma de vantagem competitiva sustentável: a flexibilidade logística que o processo de retorno exige, utilizada como estratégia empresarial para conquistar e manter os clientes.

A primazia em um setor pode ser obtida através de vantagens competitivas cujas origens estão na anteposição em oferecer ao consumidor um produto alimentício associado a um serviço diferenciado garantido por um sistema logístico reverso. Para isso, faz-se necessário a implantação e gerenciamento deste sistema, que envolve a estruturação de um canal reverso eficiente.

No entanto, esta não é uma tarefa fácil, visto que há uma carência generalizada de informações nesta área que dificulta a visualização das vantagens obtidas com a atividade de logística reversa. Isto se torna mais evidente no canal de distribuição de alimentos refrigerados, cujas especificidades moldam toda sua cadeia de suprimentos. A elevada perecibilidade dos produtos, que exige um eficiente sistema logístico de frio em contraposição ao baixo valor agregado de seus produtos, tem limitado a expansão da atividade neste setor. Porém, devido a questões de segurança do alimento, o gerenciamento dos produtos e materiais retornados por este canal deve ser priorizada.

É bem provável que empresas que geralmente não conferem muito valor em boas praticas de logística reversa vão, durante os próximos anos, comprovar que investir no seu sistema de retorno resulta em aumento na sua rentabilidade e ganho de competitividade. É nesse sentido que mais pesquisas devem ser desenvolvidas no sentido de preencher esta lacuna com pesquisas que permitam demonstrar, em números, as vantagens da logística reversa às empresas e seu potencial para os diversos setores da economia, com destaque para a indústria de alimentos.

## Referências

CHAVES, Gisele de Lorena Diniz. Diagnóstico da logística reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense. Toledo, 2005. Dissertação (Mestrado) Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Toledo.

COMPROMISSO EMPRESARIAL PARA RECICLAGEM O mercado para reciclagem. In.: Fichas técnicas do CEMPRE. Disponível em: <http://www.cempre.org.br>. Acesso em agosto de 2005.

FIGUEIREDO, Kleber; ARKADER, Rebecca; SILVA, César Roberto Lavalle da; HIJJAR, Maria Fernanda *Dimensões relevantes de serviço ao cliente na distribuição de alimentos: um estudo entre atacadistas e varejistas no Brasil*. Centro de Estudos em Logística. Rio de Janeiro: COPPEAD, UFRJ, 2002. Disponível em: <http://www.cel.coppead.ufrj.br/fs-public.htm>. Acesso em: dezembro de 2003.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

LACERDA, Leonardo. Logística Reversa: Uma visão sobre os conceitos e as práticas operacionais. In: FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. (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.

LEITE, Paulo Roberto. *Logística Reversa: Meio Ambiente e Competitividade*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MARTINELLI JR. Orlando. *A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas*. São Paulo: Fapesp e Unesp-Marília-Publicações, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROGERS, Dale S. TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics*, Vol 22, number 2, 2001 (129-148).

ROSA, Fernando de. Canais de atendimento eletrônico e satisfação, retenção e rentabilidade de clientes em bancos. São Paulo, 2001. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

VALENTE, Thais Regina Godoi. *Marketing de Relacionamento e CRM: uma análise da gestão de clientes no setor financeiro*. São Paulo, 2002. FEA/USP Disponível em:  
[http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo\\_Thais%20Valente.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Thais%20Valente.pdf). Acesso em: maio de 2005.